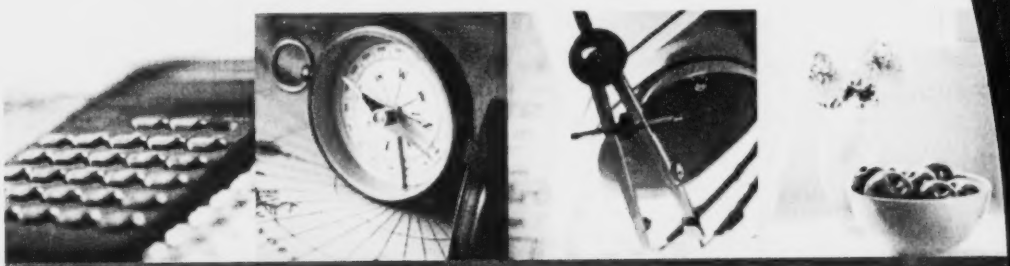
SCHL • CMHC
INTERNATIONAL



EXPORTER AU MEXIQUE :

Leçons tirées de l'industrie canadienne de l'habitation

SCHL CMHC

Canada

LA SCHL : AU COEUR DE L'HABITATION

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est l'organisme fédéral responsable de l'habitation. Elle offre aux Canadiens un vaste choix de logements de qualité, à prix abordable.

Le Programme d'assurance prêt hypothécaire de la SCHL a aidé de nombreux Canadiens à réaliser leur rêve de posséder une maison. La SCHL offre une aide financière pour que les Canadiens les plus démunis puissent se procurer un logement convenable, à prix abordable. Par l'entremise de ses activités de recherche, la SCHL stimule l'innovation dans les domaines suivants : conception des habitations, technologie du bâtiment, urbanisme, options de logement et financement. La SCHL s'associe également avec le secteur de l'habitation et les autres membres d'Équipe Canada afin de vendre les produits et le savoir-faire canadiens sur les marchés étrangers et, ainsi, de créer des emplois ici-même, au pays.

La SCHL offre aux consommateurs et aux membres du secteur de l'habitation une vaste gamme de produits d'information susceptibles de les aider à prendre des décisions éclairées concernant leurs achats ou leurs affaires. Avec la plus vaste gamme d'information sur l'habitation et les logements au Canada, la SCHL est le plus important diffuseur d'information sur l'habitation au pays.

Par ses activités, la SCHL contribue à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens, dans toutes les collectivités du pays. Elle les aide à vivre dans des maisons sûres à tout point de vue. Elle est vraiment « au coeur de l'habitation ».

Les Canadiens peuvent se procurer l'information diffusée par la SCHL dans différents points de vente et dans ses bureaux régionaux.

Vous pouvez aussi communiquer avec nous par téléphone : 1 800 668-2642
(à l'extérieur du Canada : (613) 748-2003)
ou par télécopieur : 1 800 245-9274
(à l'extérieur du Canada : (613) 748-4069)
Pour nous joindre en direct, visitez notre page d'accueil à l'adresse suivante :
www.schl.ca.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès des personnes handicapées à l'information. Si vous désirez obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1 800 668-2642.

104-03517/

EXPORTER AU MEXIQUE :

Leçons tirées de l'industrie canadienne de l'habitation

Préparé pour la SCHL par :

MERCADEX INTERNATIONAL INC

5115, Trans Island Avenue, suite 202

Montréal (Québec)

H3W 2Z9

1 877 489-9068

Cette recherche a été financée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). La qualité rédactionnelle de ce rapport, son contenu et les opinions qui y sont émises sont de l'auteur (des auteurs). La SCHL ne saurait en assumer la responsabilité et se dégage de toute obligation relativement aux conséquences résultant de l'utilisation que le lecteur pourrait faire des renseignements, des matériaux ou des techniques qui y sont décrits.

This publication is also available in English under the title Exporting to Mexico: Lessons learned from the Canadian Housing Industry.

©2003, Société canadienne d'hypothèques et de logement.
Tous droits réservés. La reproduction, le stockage dans un système de recherche documentaire ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre moyen sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Sans que ne soit limitée la généralité de ce qui précède, il est de plus interdit de traduire un extrait de cet ouvrage dans toute autre langue sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé de la direction 4

Introduction 7

Rappel des objectifs de l'étude 7

L'approche méthodologique 8

La présentation du rapport 9

Partie I – Le contexte mexicain de l'habitation 11

1. L'environnement économique et politique 12

Une amélioration notable de la situation économique 12

Une politique de libéralisation depuis plus de 15 ans 13

Une volonté politique pour faire face aux problèmes endémiques 15

Malgré l'assainissement du secteur bancaire, l'accès au crédit reste limité 17

2. Le marché mexicain de l'habitation 20

Le Mexique dispose d'un potentiel de marché énorme 20

La construction résidentielle et la demande 21

Une industrie de la construction artisanale, mais compétitive 28

Produits de construction : un marché de 12,5 milliards $ US 30

Partie II – L'expérience des firmes canadiennes au Mexique 33

1. Les leçons apprises 34

Les barrières et les défis auxquels fait face l'industrie canadienne de l'habitation au Mexique 34

Les facteurs clés de succès pour un positionnement durable dans le marché mexicain de l'habitation 41

Les leçons associées aux stratégies d'entrée 42

2. Les modes d'entrée au Mexique: études de cas 45

L'entreprise ABC inc. : un cas d'approche transactionnelle avec délégation 47

L'entreprise DEF inc. : un cas d'approche transactionnelle avec contrôle 50

L'entreprise GHI inc. : un cas d'approche structurelle avec contrôle 53

L'entreprise JKL inc. : un cas d'approche structurelle avec coopération 54

L'entreprise MNO inc. : un cas d'approche transactionnelle avec coopération 57

L'entreprise PQR inc. : du contractuel au transactionnel : repli et repositionnement de PQR au Mexique 60

Conclusion 64

Annexes 68

Liste des personnes et organismes rencontrés 69

Entrevues avec l'industrie et les organisations mexicaines (9) 69

Entrevues avec les organisations canadiennes (7) 69

Bibliographie 70

Guide d'entrevue – Organisations mexicaines 74

Guide d'entrevue - Entreprises canadiennes 79

Guide d'entrevue – Organisations canadiennes 84

Figure 1: Processus d'internationalisation de Franklyn Root 89

Figure 2: Le modèle Mercadex-Desjardins 90

Résumé de la direction

Les environnements politique et économique

Au Mexique, le chemin parcouru depuis 1996 est très important; le PIB ayant passé de 330 milliards de dollars US à 618 milliards de dollars US en 2001. Le taux d'inflation, de 27,7 % en 1996, a terminé l'année 2001 à 4,4 %. Aussi, le pays dispose d'assises industrielles et commerciales à certains égards comparables à celles des grands pays industrialisés : quelque 100 millions d'habitants, un PIB de plus de 600 milliards de dollars US et un revenu per capita supérieur à 6 000 dollars US. Son économie est la première d'Amérique latine et la huitième ou neuvième puissance commerciale dans le monde. Le Mexique a radicalement modifié sa politique commerciale à partir de 1985, s'orientant vers une libéralisation des échanges avec l'extérieur qui lui permet de s'insérer dans l'économie mondiale (adhésion en 1986 au GATT, devenu depuis l'OMC). Depuis le début des années 90, le Mexique a négocié une trentaine d'accords de libre-échange qui lui confèrent aujourd'hui une position privilégiée en matière de commerce international, notamment avec le Chili (1992/1998), les États-Unis et le Canada (ALÉNA, 1994).

Les acteurs du marché de la construction misent sur le président Fox. Dans son *Programa Sectorial de Vivienda* 2001-2006[1], le gouvernement Fox s'est fixé l'objectif d'atteindre une production annuelle de 750 000 logements d'ici à 2006, alors qu'elle est actuellement de moins de 500 000 logements.

Le marché mexicain de l'habitation

La demande, en matière de nouveaux logements, augmente de façon significative depuis les années 1990. La forte croissance de la population âgée de 30 ans et plus contribuera vraisemblablement à la formation de quelque 800 000 ménages annuellement aux abords de l'an 2010. Le Mexique fait déjà face à un important déficit, évalué à 4,2 millions d'unités d'habitation, en 2000. Le besoin en construction neuve est donc considérable, particulièrement au nord du pays.

Selon les projections du *Consejo Nacional de Población* (CONAPO), on estime que pour l'an 2010, environ 30 millions de logements seront nécessaires à l'échelle

[1] Secretaría de Desarrollo Social, Programa Sectorial de Vivienda 2001-2006, Primera edición, 2001.

nationale. Puisque pour le moment, le parc immobilier s'établit à plus ou moins 22 millions de logements, la création d'un million de logements neufs annuels sera nécessaire au cours des 8 prochaines années. Dans le plan de développement de l'habitation, SEDESOL conclut, de son côté, qu'il faudrait environ 732 000 nouveaux logements par année.

Le secteur de la construction est très fragmenté, structuré d'un coté par une multitude de petites entreprises à l'activité erratique et aux prix très bas qui travaillent le plus souvent en sous-traitance et de l'autre, par quelques grands groupes et, dans une moindre mesure, quelques dizaines de constructeurs régionaux qui monopolisent les affaires à forte valeur ajoutée.

Les leçons tirées

Les barrières et les défis auxquels fait face l'industrie canadienne de l'habitation au Mexique apparaissent ci-dessous.

- L'accès au crédit et son coût
- La rareté des terrains à construire
- Des produits canadiens souvent mal adaptés au contexte du pays
- Le bois, matériau mal perçu
- Les coûts et les délais associés au développement des affaires au Mexique sont très importants
- L'industrie mexicaine est très compétitive
- La culture d'affaires des Mexicains
- Les réseaux d'influence au Mexique sont importants.

Ci-dessous apparaissent les facteurs clés de succès pour un positionnement durable dans le marché mexicain de l'habitation.

- Une capacité financière suffisante
- Disposer d'antécédents sur la scène internationale
- Développer une vision à long terme du marché mexicain de l'habitation
- Concevoir/adapter les produits en fonction des besoins du marché mexicain
- Les technologies qui permettent de construire rapidement et de réduire les coûts sont très prisées.
- Une connaissance suffisante des renseignements de marché.
- Trouver le partenaire mexicain approprié
- Proposer un accord de réciprocité.

Conclusions

Le Mexique dispose d'un potentiel de marché énorme, appelé à se développer au cours des prochaines années. Désormais, l'industrie canadienne aurait grand intérêt à s'y intéresser et à suivre son évolution.

Le Mexique fait partie d'un espace géographique et commercial nord-américain, mais n'en partage pas forcément les modes d'organisation, la culture ni la façon de faire des affaires. En conséquence, la prospection est très ardue, aussi les résultats peuvent se matérialiser plus tard que plus tôt.

- L'accès limité au crédit et coût de celui-ci;
- Le bois est un matériau mal perçu pour la construction de maison.
- Les coûts et les délais associés au développement des affaires au Mexique sont très importants.
- La culture d'affaires et l'idiosyncrasie des Mexicains rendent difficile l'exercice de décodage et de compréhension des besoins et intentions des interlocuteurs mexicains.

Les aspects distinctifs du marché mexicain de l'habitation (comparativement aux marchés canadien et américain) obligent les entreprises à réviser leur approche stratégique d'entrée, avec des objectifs, des orientations, des moyens à la hauteur des attentes.

- Une capacité financière suffisante.
- Disposer d'antécédents sur la scène internationale.
- Développer une vision à long terme du marché mexicain de l'habitation.
- Concevoir/adapter les produits en fonction des besoins du marché mexicain.
- Des technologies qui permettent de construire rapidement et de réduire les coûts.
- Une connaissance suffisante des renseignements de marché.
- Trouver le partenaire mexicain approprié.
- Proposer un accord de réciprocité.

Les petites entreprises, en raison de leur manque de ressources financières, humaines et matérielles ont peu de chance de connaître du succès au Mexique, sauf peut-être au sein du créneau du milieu et haut de gamme où le marché est davantage déterminé par la différenciation des produits/services que par les coûts et l'avantage d'économies d'échelle.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation des marchés, les entreprises qui souhaitent assurer leur position concurrentielle doivent tôt ou tard examiner sérieusement les occasions d'affaires qui s'offrent à l'étranger. Désormais, tout dirigeant doit planifier une croissance durable des affaires dans un marché qui ne cesse de s'internationaliser. La Société canadienne d'hypothèques et de logement l'a bien compris, en ayant fait de l'aide à l'exportation l'une de ses priorités. Dans ce contexte, le marché mexicain est loin d'être négligeable, ne serait-ce qu'en raison de sa taille, de ses besoins énormes en habitation et du fait qu'il s'agisse d'un des deux partenaires du Canada dans le cadre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA).

L'identification de débouchés internationaux de même que la définition de la meilleure approche pour aborder ces marchés revêtent une importance accrue si l'on cherche à développer un courant d'affaires fructueux et durable. Aussi, la prise de décision concernant le mode d'expansion des affaires à l'étranger doit-elle reposer sur une connaissance suffisante et préalable des débouchés, des menaces et barrières ainsi que des règles du jeu associées aux marchés visés. C'est dans ce contexte où la présente étude prend tout son sens : apprendre des entreprises canadiennes disposant d'une expérience sur le marché mexicain de l'habitation, afin d'éviter les mêmes erreurs, notamment, et identifier les opportunités et les conditions d'entrée dans ce marché.

Afin d'être en mesure de fournir une orientation et une aide stratégiques pertinentes aux entreprises canadiennes, la SCHL a confié à MERCADEX la réalisation d'une étude du marché mexicain en examinant notamment les expériences de l'industrie canadienne dans ce pays. Le but étant de définir les enjeux, les barrières, les facteurs de succès ainsi que les débouchés liés au marché mexicain.

Rappel des objectifs de l'étude

Plus spécifiquement, les principaux objectifs du mandat étaient les suivants :

1. examiner les enseignements tirés de l'expérience des exportateurs canadiens vers le Mexique;

2. définir les enjeux, les possibilités et les obstacles liés à ce marché;

3. relever les caractéristiques que doit posséder l'industrie (canadienne) pour réussir au Mexique;

4. déterminer la compatibilité entre les capacités de l'industrie canadienne et les exigences du marché mexicain;

5. établir quels sont les avantages, concernant le travail déjà réalisé par la SCHL au Mexique, qui pourrait profiter à l'industrie canadienne.

L'approche méthodologique

Pour répondre aux objectifs du mandat, MERCADEX a adopté une approche méthodologique basée sur une revue documentaire et quelque 28 entrevues dirigées d'une durée de 45 à 75 minutes, réalisées en personne. Les répondants ont été sélectionnés parmi une liste d'intervenants fournie par la SCHL. Le lecteur trouvera en annexe la liste des personnes et organismes rencontrés. Voici le détail des étapes.

1. Une revue et une synthèse de la documentation pertinente a permis de dresser un portrait de la situation qui prévaut au niveau du marché du logement au Mexique et de préparer les étapes subséquentes en générant un certain nombre de d'hypothèses, de pistes de recherche ou de nouvelles questions à explorer dans le cadre des entrevues dirigées.

2. Des entrevues avec neuf (9) organisations gouvernementales ou de l'industrie mexicaine. Cette étape a permis de compléter et de valider tous les renseignements portant sur les possibilités et les défis du secteur, ainsi que sur les facteurs de succès. Elle a aussi fourni des enseignements sur la perception de ces intervenants à l'égard de l'industrie canadienne et de ses produits.

3. Des entrevues auprès de sept (7) organisations canadiennes. Celles-ci ont permis de sonder l'opinion et la perception de ces intervenants quant aux débouchés, enjeux et barrières auxquelles sont exposés les exportateurs canadiens du secteur de l'habitation. Ces entrevues ont permis d'apprécier l'écart entre la capacité de l'offre canadienne et les conditions du marché mexicain et d'examiner dans quelle mesure et de quelle manière la SCHL pourrait intervenir pour accroître le niveau de succès des exportateurs du secteur de l'habitation.

4. Des entrevues auprès de douze (12) exportateurs actuels. Le dernier groupe de répondants à être interviewés était composé de dirigeants d'entreprises canadiennes du secteur de l'habitation exportant ou ayant connu une expérience d'exportation sur le marché mexicain. Les entreprises rencontrées étaient localisées dans cinq provinces canadiennes ainsi que dans la ville de Mexico. Ces entrevues ont été l'occasion d'apprécier les antécédents des exportateurs canadiens vers le Mexique et de mettre en relief les enseignements tirés de chacune des expériences respectives.

Précisons qu'au cours du mandat, MERCADEX a eu recours à deux cadres de référence qui se sont avérés utiles pour améliorer la rigueur de l'analyse et pour l'élaboration des guides d'entrevue : le processus d'internationalisation de Franklin R. Root ainsi que le modèle d'internationalisation Mercadex-Desjardins.

Le modèle de Root permet de mieux comprendre les éléments à considérer par une entreprise pour réussir son projet d'affaires internationales, allant du choix du couple produit/marché jusqu'à la définition du plan marketing, en passant par l'élaboration de la stratégie d'entrée.

Le modèle Mercadex-Desjardins, développée par Mercadex en collaboration avec la Caisse centrale Desjardins, « permet aux dirigeants d'appréhender différentes options dans le cadre de la formulation d'une stratégie d'internationalisation.[2] » Cette grille d'analyse repose sur le principe que la stratégie d'entrée au sein du pays détermine dans une grande mesure le succès du projet d'affaires de l'entreprise dans le marché étranger.

La présentation du rapport

Le présent document se divise en deux parties : une présentation du contexte mexicain de l'habitation, et une analyse de l'expérience des firmes canadiennes au Mexique.

La première partie expose d'abord brièvement les enjeux les plus importants liés à l'environnement économique et politique, notamment une présentation des principaux indicateurs, la performance des exportations, l'intégration économique avec le reste de l'Amérique du Nord, la situation financière des banques et les réformes entreprises par le gouvernement de Vincente Fox.

[2] David, Jean-Paul, L'internationalisation de la PME : une grille d'analyse, L'Expansion Management Review, Paris, juin 2002, no 105, pp. 82-89.

Ensuite, le rapport présente les principaux déterminants du marché mexicain de l'habitation : la demande dans le domaine de la construction, l'industrie mexicaine ainsi que les principaux acteurs gouvernementaux et enfin, le marché des produits de construction.

La deuxième partie du document traite de l'expérience de l'industrie canadienne de l'habitation au Mexique, d'abord en présentant les principales leçons apprises : les barrières et les défis, les facteurs de succès, les leçons quant aux modes d'entrée. Dans un deuxième temps, nous présentons six études de cas d'entreprises illustrant une stratégie ou mode d'entrée différente, en présentant, lorsque possible, les réussites et les erreurs commises.

Partie I – Le contexte mexicain de l'habitation

1. L'environnement économique et politique

Une amélioration notable de la situation économique

Le Mexique, une puissance commerciale. Si le Mexique présente des caractéristiques d'un pays en développement (pauvreté, inégalités sociales et régionales, importance de l'économie informelle, insuffisances dans les domaines de l'éducation ou de la santé), il dispose aussi d'assises industrielles et commerciales à certains égards comparables à celles des grands pays industrialisés : quelque 100 millions d'habitants, un PIB de plus de 600 milliards de dollars US et un revenu par tête supérieur à 6 000 dollars US. Son économie est la première d'Amérique latine et la huitième ou neuvième puissance commerciale dans le monde.

Principaux indicateurs

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Taux de croissance du PIB	5,1 %	6,8 %	4,8 %	3,7 %	7,1 %	-0,5 %
PIB, en milliards USD	330	402,5	416,6	483,5	578,6	618
Taux d'inflation annuel	27,7 %	15,7 %	18,6 %	12,3 %	8,96 %	4,4 %*
Taux d'intérêt à 28 jours, bons du trésor, moyenne annuelle	30,89	19,8	24,76	21,56	15,2	6,29*

**fin de l'année*

Une amélioration des indicateurs économiques. Le chemin parcouru depuis 1996 est très important. Le PIB est passé de 330 milliards de dollars US à 618 milliards de dollars US en 2001. Le taux d'inflation, de 27,7 % en 1996, a terminé l'année 2001 à 4,4 %. Enfin, le rendement des bons du trésor (CETES), 28 jours, qui fait office de taux directeur, est passé de 30,89 à 6,29 % au cours de la même période. Il suit en cela la tendance observable au Canada et aux États-Unis. Qui plus est, l'écart entre le taux directeur mexicain et le taux de la Réserve fédérale américaine est passé de 1 067 à 438 points de base entre janvier 2000 et décembre 2001.

Le commerce extérieur explose. D'un volume total d'échanges de 27,4 milliards de dollars US en 1986, le Mexique atteint près de 300 milliards en 2000, avec une balance commerciale presque équilibrée (prévisions d'exportations de 146 milliards de dollars US et d'importations de 151 milliards de dollars US). Fait encore plus important, la structure même de ces échanges a évolué d'une manière importante, passant d'une structure typique de pays en voie de développement (exportations de ressources et de matières premières - essentiellement de pétrole

brut - et importations de biens d'équipement) à celle d'un pays industrialisé (le pétrole ne représente plus que 10 à 11 % des exportations, le reste des échanges concernant des biens transformés et, notamment, des équipements). Voilà qui résulte du processus de stabilisation, de réformes structurelles et de modernisation entrepris il y a quelques années.

L'effet des exportations. Le pays a subi une crise importante à la fin de 1994, lorsque le déficit courant (7 % du PIB en 1994) a entraîné une crise des paiements qui a dégénéré en crise bancaire. Seule une intervention étrangère massive a alors permis d'enrayer la crise. L'ajustement a été sévère, le PIB se contractant de 6% en 1995. Mais grâce en particulier au secteur exportateur, la croissance a repris dès 1996 avec un taux de 5,1 %. La succession des crises asiatique, russe et brésilienne n'a fait que ralentir le rythme de la croissance, sans l'enrayer (4,8% et 3,7% en 1998 et 1999) et en 2000, la croissance a même fortement accéléré (+6,9%). En revanche, dans le sillage du ralentissement économique aux États-Unis, le Mexique aura subi un brutal ralentissement, et même un recul, de son activité en 2001 et une très faible croissance en 2002.[3]

Même si le Mexique a connu la récession, en 2001, plusieurs analystes se sont montrés encouragés par la façon dont le pays et ses dirigeants ont su y faire face. Tel qu'indiqué dans une analyse de la Chambre de commerce canadienne au Mexique : "A recession yes, but certainly a unique recession in Mexican standards. Unlike previous slowdowns, the recession of 2001 was the first in recent economic history determined by a global cycle and not by errors and/or imbalances generated from poor implementation of domestic economic policy.[4]" Toujours selon l'analyse de la Chambre de commerce, ce ralentissement a également démontré le niveau d'intégration avec ses partenaires nord-américains que sont devenus le Canada et les États-Unis.

Une politique de libéralisation depuis plus de 15 ans

Des accords de libre-échange avec 32 pays. Le Mexique a radicalement modifié sa politique commerciale à partir de 1985, s'orientant vers une libéralisation des échanges avec l'extérieur qui lui permet de s'insérer dans l'économie mondiale (adhésion en 1986 au GATT devenu depuis l'OMC). Depuis le début des années 90, le Mexique a négocié de nombreux accords de libre-échange, une trentaine en fait, qui lui confèrent aujourd'hui une position privilégiée en matière de

[3] Ambassade de France, Mission économique. Mexique : Situation économ ique – Actualisation du 27/11/02

[4] Canadian Chamber of Commerce in Mexico, Economic Environment in Mexico, an annual mid-year economic review, 2002.

commerce international, avec notamment le Chili (1992/1998), les États-Unis et le Canada (ALÉNA, 1994), le Costa Rica (1995), la Colombie et le Venezuela (1995), la Bolivie (1995), le Nicaragua (1998), l'Union européenne (2000), Israël (2000), Norvège, Islande, Suisse et Liechtenstein (AELE 2001) et l'Uruguay (2001).

Les investissements étrangers. Bien que certains secteurs de l'économie mexicaine restent des monopoles d'Etat, la libéralisation s'observe également en matière d'investissements étrangers. La Loi sur les investissements étrangers (LIE) de 1996 constitue le texte de base qui régit l'investissement étranger au Mexique. Conforme aux principes de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), elle autorise l'ouverture progressive de l'économie mexicaine aux capitaux étrangers.

L' ALENA .Conséquence de l'adoption de l'ALENA, 98% des produits d'origine nord-américaine entrent librement au Mexique, le reste étant taxé à leur passage en douane entre 1 et 2%. A titre d'exemple, tous les droits à l'importation de produits industriels seront éliminés au 1er janvier 2003, la période de démantèlement allant jusqu'en 2009 pour certains produits agricoles. Or, depuis sa mise en place, le 1er janvier 1994, ses exportations vers les États-Unis ont augmenté de près de 250 %, soit une croissance de 12 %. Durant cette même période, ses exportations vers le Canada ont plus que doublé (+114%). Le Mexique est ainsi devenu, devant le Canada, le deuxième fournisseur des États-Unis, avec une part de marché supérieure à 11%. [5]

L'intégration économique avec les États-Unis. L'arrimage de l'économie mexicaine aux États-Unis constitue pour le Mexique une des meilleures garanties de croissance et de stabilité financière à moyen terme. L'intégration économique du Mexique avec les Etats-Unis lui permet de bénéficier, au-delà des accidents conjoncturels, d'un important effet d'entraînement sur sa croissance : plusieurs études montrent qu'une croissance de 3% aux États-Unis entraîne une croissance de l'ordre de 5 % au Mexique et qu'elle pourrait même accélérer à 7% si le pays met en oeuvre les importantes réformes dont il a besoin (réforme des finances publiques, de l'énergie, du travail).

L'appréciation positive des marchés. Cette intégration constitue la meilleure garantie financière pour le Mexique. A ce titre, l'année 2001 a été très instructive : pour la première fois depuis plusieurs décennies, le pays a connu une récession économique marquée, dans un environnement mondial très dégradé, sans que celle-ci dégénère en une grave crise financière. La confiance des marchés internationaux envers le Mexique n'a été ébranlée ni par la dégradation de la

[5] Ambassade de France, Mission économique. Mexique : Situation économique – Actualisation du 27/11/02

conjoncture locale et internationale ni par la faiblesse des flux de capitaux vers les pays émergents ni même par la crise argentine. Au-delà de la conjoncture actuelle, le Mexique bénéficie de l'appréciation positive que portent les marchés sur son intégration avec les États-Unis, mais également du sentiment que ceux-ci lui viendraient nécessairement en aide, par le biais du FMI ou directement, en cas de difficultés majeures.[6]

Les procédures d'appel d'offres. Les procédures d'appels d'offres publiques sont peu modifiées par l'accord de libre-échange. Celles-ci prévoit que les appels d'offres se déroulent en deux étapes : une première, technique, qui permet de vérifier que l'offre est conforme au cahier des charges ; une deuxième étape, qui ne concerne que les candidats ayant passé la première étape, permet l'analyse des offres économiques. Le contrat est obligatoirement adjugé au plus bas soumissionnaire. Dans le cas des appels d'offres de PEMEX et parfois d'autres entités publiques, les entreprises se heurtent régulièrement au pointillisme de l'analyse des offres qui ne permet pas de prendre en compte la notion de résultat. Il faut donc un strict respect du cahier des charges. On se trouve dans une logique d'assembleur qui s'oppose à celle d'ingénierie de nombre d'entreprises étrangères. Il faut aussi souligner que chaque État fédéré dispose de ses propres textes en matière de procédures d'appels d'offres publiques et que les règles fédérales ne sont pas applicables à cet échelon.[7]

Une volonté politique pour faire face aux problèmes endémiques

La démocratisation de la vie politique mexicaine. L'ouverture politique a également largement favorisé le redressement de l'économie mexicaine, en rassurant l'investisseur étranger. La démocratisation de la vie politique mexicaine s'est traduite d'une manière spectaculaire, tout d'abord en juillet 1997, avec l'élection au poste de maire de la ville de Mexico du principal candidat de l'opposition, Cuauhtémoc Cárdenas (alors que jusque-là le maire était désigné par le président), et beaucoup plus récemment par l'élection de Vicente Fox, candidat du parti d'opposition de droite, le PAN, aux présidentielles de juillet 2000. M. Fox a officiellement pris ses fonctions le 1er décembre 2000. La conjonction de ces deux grands changements, rendus possibles par le président sortant, Ernesto Zedillo, a fait en sorte que la transition entre le parti sortant, le PRI, après plus de 70 ans de pouvoir et le nouveau gouvernement s'est passée sans aucun soubresaut boursier ou sur le marché des changes, fait d'autant plus surprenant *a priori* que chacune des transitions des années précédentes, pourtant entre équipes du même parti,

[6] Ambassade de France, Mission économique. Mexique : Situation économique – Actualisation du 27/11/02

[7] Ambassade de France, Mission économique. Les marchés publics : impact de l'accord de libre échange UE/Mexique, Actualisation au 7 mai 2002.

s'étaient accompagnées de mouvements parfois catastrophiques: crise de la dette en 1982, dérapage de 1988, crise de 1994. Le fait a de quoi surprendre, il est vrai, mais il ne fait que traduire l'impact que ce nouveau Mexique a maintenant sur les milieux financiers et économiques internationaux: la confiance semble bien revenue maintenant, et pour durer.

Des réformes. Malgré le ralentissement économique, le gouvernement de Vicente Fox a montré beaucoup de maturité, selon les analystes, en gardant le cap sur ses objectifs : abaissement de l'inflation à 4,5 % en 2002 et à 3 % en 2003, et en gardant le déficit à l'intérieur de limites pré-établies (déficit de 0,7 % du PIB en 2001), au risque d'envisager des coupes budgétaires. Même si les résultats de la réforme fiscale entreprise sont plutôt décevants, selon les analystes, le gouvernement a néanmoins effectué, dans l'ensemble, une bonne gestion de l'activité économique. « Efforts with a fiscal reform package were soundly rejected and then revamped by Congress and important energy sector reform has stalled."[8]

De nombreux défis demeurent cependant, notamment celui des disparités entre les différentes régions en matière de développement économique et de niveau de vie. Le gouvernement doit également améliorer la sécurité publique, instaurer une transparence et avoir le dessus dans son combat contre la corruption. Ces éléments sont identifiés comme les conditions nécessaires à la convergence entre le Mexique et ses partenaires nord-américains.

Les acteurs de la construction misent sur FOX. L'industrie de la construction mexicaine a été frappée de plein fouet par la crise liée à la dévaluation du peso de décembre 1994. Depuis 1996, la construction a connu une lente récupération. Mais les besoins du pays sont tels, autant en matière de logement que d'infrastructures, que cette récupération devrait normalement perdurer, même si le sort de ce secteur de la construction dépend beaucoup des orientations politiques du gouvernement Fox. Les acteurs de la construction sont très optimistes et ont beaucoup d'espoir en Fox.

Les répondants consultés indiquent que depuis son adhésion au pouvoir, le gouvernement Fox fait montre d'une volonté politique certaine pour s'attaquer au déficit en matière d'habitation. Il s'agirait d'une des cinq priorités de son gouvernement. Dans son "Programa Sectorial de Vivienda 2001-2006"[9], le gouvernement Fox s'est fixé l'objectif d'atteindre une production annuelle de 750

[8] Canadian Chamber of Commerce in Mexico, Economic Environment in Mexico, an annual mid-year economic review, 2002.
[9] Secretaría de Desarrollo Social, Programa Sectorial de Vivienda 2001-2006, Primera edición, 2001.

000 logements d'ici à 2006, alors qu'elle est actuellement de moins de 500 000 logements, notamment par les mesures suivantes:

- en augmentant l'épargne interne (ce qui permettrait de générer des fonds
- pour le marché hypothécaire);
- en modernisant les mécanismes de financement avec la collaboration des banques et des institutions SOFOLES;
- en établissant un système de subventions directes pour les logements sociaux;
- en procédant, au sein des trois paliers gouvernementaux, à une simplification administrative efficace et transparente et au développement d'incitatifs fiscaux
- et à une amélioration du cadre juridique dans le but de stimuler la construction et l'entretien des logements.

Dans le cadre de son plan de développement de l'habitation, le gouvernement fédéral, a prévu les mesures suivantes dans le domaine du financement :

- Subvention par l'intermédiaire de la *Secretaría de Desarrollo Social* (SEDESOL) (incluant FONHAPO) pour 110 000 logements neufs et 115 000 logements existants (amélioration);
- Affectation de crédits hypothécaires par l'intermédiaire des organismes suivants : INFONAVIT (375 000), FOVISSSTE (62 000) et FOVI-SHF (130 000).[10]

Malgré l'assainissement du secteur bancaire, l'accès au crédit reste limité

La crise de 1994. La forte croissance économique du début des années 90 a été financée de façon inconsidérée par des banques aux règles de prudence très insuffisantes et sans organisme de surveillance efficient. La crise des paiements de la fin de l'année 1994 a ainsi dégénéré en une grave crise, dont le secteur n'est pas encore totalement remis aujourd'hui. Cette crise a en effet laissé le secteur bancaire dans une situation très difficile (16 banques ont déposé leur bilan).

Une restructuration importante depuis 1995. Les banques commerciales ont subi de profondes mutations depuis 1995. La restructuration engagée depuis 1995 a transformé le secteur bancaire : il est aujourd'hui plus concentré, avec une forte présence étrangère, et a retrouvé une certaine solidité financière. Le réseau des banques commerciales est constitué d'une trentaine de banques comptant au total 6 511 succursales à la fin de l'année 2001, nombre en constante diminution. Le secteur est beaucoup plus concentré que ne le laisse croire le nombre d'institutions bancaires : les deux premières banques du pays (BBVA Bancomer et

[10] Camara mexicana de la industria de la construccion, Situation de la industria de la construccion 2002. 2002

Banamex) détiennent à elles seules la moitié des 1 550 milliards de pesos d'actifs du secteur (175 milliards de dollars US), les sept premières détenant 85% des actifs. Ces sept institutions (outre les deux déjà citées, Serfin, Bital, Santander Mexicano, Banorte et Scotiabank Inverlat) sont d'ailleurs les seules à disposer d'un véritable réseau. Beaucoup d'autres banques, notamment étrangères, ne disposent que d'une seule succursale et n'ont pas d'activités de banque de réseau.[11]

La présence étrangère est de plus en plus forte. Avec Bancomer contrôlée à 48,5% par BBVA (le Ministère de l'économie vient d'ailleurs d'autoriser la banque espagnole à augmenter sa participation à 65%) et le rachat de Banamex par Citibank en mai 2001 pour 12,5 milliards de dollars US, les deux plus grandes banques du pays sont contrôlées par des institutions étrangères. Les banques à capitaux étrangers représentent plus de 60% des actifs du secteur.

L'accès au crédit est limité pour le secteur privé. Malgré l'assainissement du secteur, l'accès du secteur privé au crédit reste limité. En 2001, celui-ci a accusé sa septième année consécutive de contraction. L'encours de crédit au secteur privé non financier est de seulement 8% du PIB environ, un niveau extrêmement faible si on le compare aux autres pays d'Amérique latine.

Seules les grandes entreprises ont un accès satisfaisant au crédit. Selon l'enquête de la Banque centrale mexicaine portant sur le premier trimestre de 2002, le crédit auprès des banques commerciales ne représente que 20% du total du financement des entreprises. En effet, seules les plus grandes entreprises et celles à capitaux étrangers ont un accès satisfaisant au crédit : 300 grandes entreprises mexicaines accaparent ainsi à elles seules 80% de l'encours total. Encore faut-il souligner que beaucoup se financent via des crédits auprès de banques à l'étranger, principalement aux États-Unis (ces crédits représentent plus de 22% du total des crédits aux entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de pesos).

Les formes alternatives de financement. Le reste du secteur privé, face à la pénurie de crédit, s'est organisé et a trouvé des formes alternatives de financement, la plus commune étant le crédit fournisseur (selon l'enquête de la Banque centrale, 56% des entreprises ont recours à ce type de financement, chiffre qui monte à plus 60% pour les PME), mais aussi sous la forme de financement inter-entreprises, surtout développé chez les entreprises de taille moyenne. Les autres moyens de financement alternatifs au crédit octroyé par les banques commerciales sont les crédits des banques de développement (environ 3% de

[11] Ambassade de France, Mission économique. Le secteur bancaire au Mexique, Actualisation au 6 juin 2002

l'encours) et, pour les entreprises à capitaux étrangers, le financement direct des maisons-mères (un peu plus de 3% de l'encours).

Le crédit aux particuliers redémarre. Seul le crédit aux particuliers a retrouvé un certain dynamisme : il a progressé de 25% en termes réels en 2001, et encore à un rythme de l'ordre de 20% au premier semestre 2002. Cette progression est en grande partie due à une forte hausse du nombre de cartes de crédit et à une politique agressive de certaines banques dans ce domaine : en lançant sur le marché une carte de crédit avec des taux d'intérêt inférieurs à ceux pratiqués jusqu'ici (supérieurs à 25%), la banque Serfin a relancé la concurrence.

Obstacles à la relance du crédit : les règles juridiques insuffisantes. La réactivation du crédit au secteur privé est régulièrement annoncée, mais force est de constater qu'elle tarde à se matérialiser. Pourtant, le secteur bancaire mexicain, aujourd'hui largement restructuré, semble être en mesure de le faire. Les autorités mexicaines comptent sur le fait que pour préserver ou augmenter leur niveau de rentabilité, les banques devront éventuellement augmenter leur crédit au secteur privé, plus lucratif que les titres de dette publique compte tenu de la baisse des taux d'intérêt. Mais, selon plusieurs analystes, plus que les conditions macroéconomiques, le principal obstacle à une véritable reprise du crédit au secteur privé réside dans des règles juridiques insuffisantes, notamment pour garantir des recours efficaces en cas d'impayés.

Ainsi, la plupart des analystes prévoient un début de réactivation du crédit à l'horizon 2003, à deux conditions : d'une part, que le pays garde la stabilité financière dont il jouit depuis quelques années (d'où l'importance de la poursuite des réformes structurelles attendues par les investisseurs) ; d'autre part, que la réglementation juridique évolue favorablement. A ce titre, la réforme de la loi des faillites d'entreprises entrée en vigueur en mai 2000 à la place d'une loi datant de 1943 et qui a remis en cause des procédures de suspension de paiement très défavorables aux banques, constitue un important premier pas.

2. Le marché mexicain de l'habitation

Le Mexique dispose d'un potentiel de marché énorme

Le secteur de la construction touché par le ralentissement économique. Après la chute de 23 % connue lors de la crise de 1994-95, entre 1997 et 2000, le taux de croissance du secteur a été important : plus de 9 % en 1997, 4,4 % en 1998 (croissance moins forte en raison des coupes budgétaires, dues à la baisse du prix du pétrole, et du ralentissement de l'économie), 5 % en 1999 et 2000. Cependant, depuis décembre 2000, l'industrie de la construction est frappée de plein fouet par le ralentissement de la croissance de l'économie mexicaine (environ -0,5%). L'industrie de la construction a connu une contraction de son activité de 4,9 % en 2001. Le secteur devrait toutefois profiter des investissements prévus dans le cadre du Plan Puebla-Panama (PPP) qui pour la seule année 2002 représentent un montant estimé à un peu plus de 1 milliard de dollars US. Par ailleurs, la Banque interaméricaine de développement (BID) financera ce projet à hauteur de 4 milliards de dollars dont 85,2% pour la voirie et 11% pour l'interconnexion électrique.

Évolution du PIB de la construction et du PIB total (% d'accroissement annuel)

Année	Construction	National
1989	1,8	4,1
1990	9,2	5,1
1991	4,9	4,2
1992	6,8	3,6
1993	3,0	1,9
1994	8,5	4,4
1995	-23,4	-6,2
1996	10,1	5,2
1997	9,4	6,8
1998	4,4	5,0
1999	5,0	3,9
2000	5,0	6,9

Source : SEDESOL

La construction résidentielle et la demande

Il se forme 800 000 ménages annuellement. La demande, en matière de nouveaux logements, augmente de façon significative depuis les années 1990. La forte croissance de la population âgée de 30 ans et plus contribuera vraisemblablement à la formation de quelque 800 000 ménages annuellement aux abords de l'an 2010. Au cours de la dernière décennie, la croissance la plus rapide à la fois de la population et des ménages s'observait dans les villes de taille moyenne (entre 100 000 et 500 000 habitants), résultats, entre autres choses, de la politique de décentralisation du gouvernement mexicain. Au cours de la même période, on constatait également la croissance la plus importante dans les États situés le long de la frontière américaine et dans la péninsule du Yucatan. En termes absolus, toutefois, le gros de la croissance des ménages se situera dans les États déjà très populeux du centre du pays.

Un important déficit en habitation. On estime actuellement la demande annuelle à quelques 650 000 logements, alors que l'offre institutionnelle oscille entre 200 000 et 250 000 unités d'habitation (quelque 500 000 unités, avec le secteur informel). Le Mexique fait déjà face à un important déficit, évalué à 4,2 millions d'unités d'habitation, en 2000. Le besoin en construction neuve est donc considérable.

La demande la plus importante : au centre et au nord du pays. Selon les projections du *Consejo Nacional de Población* (CONAPO), on estime que pour l'an 2010, environ 30 millions de logements seront nécessaires à l'échelle nationale. Puisque pour le moment, le parc immobilier s'établit à plus ou moins 22 millions de logements, la création d'un million de logements neufs annuels sera nécessaire au cours des 8 prochaines années. Dans le plan de développement de l'habitation, SEDESOL conclut, de son côté, qu'il faudrait environ 732 000 nouveaux logements par année. Le tableau suivant montre les États où les besoins en logement seront les plus importants entre 2001 et 2010.

Tableau : Besoins annuels moyens de nouveaux logements par État (entre 2001 et 2010)

État	Nouveaux logements
Mexico	203 974
Veracruz-Llave	85 304
Distrito Federal	83 264
Jalisco	76 827
Baja California	62 734
Puebla	57 463
Chiapas	52 576
Nuevo Leon	50 051
Chihuahua	47 664
Guanajuato	38 835

Source : SEDESOL

Le nombre de personnes par ménage diminue légèrement. Si le type de ménages demeure sensiblement le même depuis plusieurs années, c'est-à-dire la famille nucléaire ou élargie, la taille de ces ménages tend à diminuer depuis plusieurs décennies, avec la baisse du taux de fécondité. Ainsi, le nombre de personnes par ménage est passé de 4,9 en 1980, à 4,4 en 2000. Le nombre de personnes par logement a suivi une trajectoire similaire, passant de 5,5 à 4,4. Malgré cela, les logements demeurent surpeuplés dans l'ensemble, même si le nombre de personnes par pièce a diminué de 3,2 à 2,2. Il faut savoir en effet que près de la moitié (47,2 %) des logements, en 2000, comprenaient 2 pièces et moins.

Tableau : Statistiques logements et foyers

	1980	1990	2000
Population	66 846 833	81 249 645	97 483 412
Ménages	13 540 699	16 202 845	22 268 916
Ménages par logement	1,1	1	1
Nombre de personnes par ménage	4,9	5	4,3
Nombre de personnes par logement	5,5	5	4,4
Nombre de personnes par pièce	2,3	1,9	1,6
Nombre de personnes par chambre à coucher	3,2	2,7	2,2

Source : INEGI

Tableau : pourcentages

Année	Jusqu'à deux pièces	De deux à cinq pièces	Plus de cinq pièces
1980	58,6%	33,4%	**8%**
1990	34%	54,3%	**11,7%**
2000	47,3	45,7	7

Source : INEGI

Les services urbains maintenant disponibles dans une majorité de foyers. Au cours des récentes années, l'état du parc résidentiel mexicain s'est grandement amélioré. Les logements construits sont plus grands, les services urbains sont maintenant disponibles pour une majorité de foyers. En 2000, seulement 4,5 % des habitations n'étaient pas encore reliées à l'électricité, alors que 20 ans auparavant, plus du cinquième des logements (21,8 %) étaient dans la même situation. Quelque 10 % des logements sont sans eau courante et plus du double de cette proportion n'étaient pas reliés à l'égout. 1970, 51 % des habitations n'étaient pas reliées à l'égout, 42 % avaient l'électricité, 61 % avaient l'eau courante.

Tableau : services de base pour les logements

	1980 %	**1990 %**	**2000 %**
Sans électricité	21,8	12,5	4,5
Sans eau courante	28,4	19,8	10
Sans système d'égouts	42,8	34,6	20,9

Augmentation de l'utilisation des matériaux solides et durables. Un indicateur de la qualité du logement disponible dans les données censitaires : les matériaux utilisés pour la construction des logements. Évidemment, cette donnée ne dit pas si la structure est saine, bien entretenue ou apporte une protection adéquate contre les éléments. En général, l'utilisation des matériaux solides et manufacturés, comme le ciment ou la brique est considérée comme un indicateur de qualité. L'utilisation de matériaux solides et durables pour la construction d'habitations a significativement augmenté (voir le tableau ci-dessous).

Tableau : Matériaux les plus utilisés pour la construction de logements

Caractéristiques	1980	1990	2000
Logements privés	12 074 609	16 035 233	**21 513 235**
Murs	9 347 003	7 079 612	**19 104 042**
Toits	5 314 387	5 454 553	**13 737 973**
Planchers	8 643 153	5 454	**18 543 038**
Murs	77,4%	84,1%	**88,8%**
Toits	44%	51,4%	**63,9%**
Planchers	**71,6%**	**80,5%**	**86,2%**

Murs en brique, pierre, ciment.
Toits en béton, brique, tuile.
Planchers en béton ferme, bois et autres recouvrements
Source : INEGI

Des besoins importants en matière de rénovation. Toutefois, en dépit de ces améliorations, toujours selon l'étude réalisée par l'Université Harvard, basée sur une dizaine d'indicateurs, quelque 2,7 millions d'unités auraient besoin d'être remplacés et un autre 3,5 millions de demeures demanderaient à être significativement rénovées. Le problème du mauvais état des logements est surtout concentré en milieu rural où 82 % des habitations tombent sous cette catégorie. Les habitations de faible qualité se trouvent surtout dans les États du Sud : Guerrero, Oaxaca et Chiapas. En bref, avec une large part des familles vivant dans des habitations de qualité inférieure, il existe un grand besoin d'investissement dans le parc immobilier existant.

Le secteur informel domine encore la construction neuve. Comme la plupart des autres pays d'Amérique latine, la construction résidentielle au Mexique se compose de deux marchés distincts, mais qui se chevauchent : les secteurs formel et informel. Le gouvernement mexicain a pris des mesures pour augmenter la part du secteur formel, notamment par l'amélioration de la planification du territoire, l'accélération du processus de régularisation des développements résidentiels informels, ainsi que par les programmes d'assistance à l'auto-construction. C'est ainsi que, pendant les années 1990, le secteur formel a augmenté sa part de 40 % à 47 % du marché de la nouvelle construction. Il a connu un accroissement de 74 % (de 160 000 à 278 000 unités), alors que le volume total de construction neuve a augmenté de 50 %, passant de 396 000 à 594 000 unités. Il n'en demeure pas moins que plus de la moitié des ménages ont recours au secteur informel pour se loger, entre autres parce que les crédits hypothécaires sont réservés aux habitations neuves, dont les prix sont inaccessibles pour les clientèles à faible revenu.

Tipo de vivienda segun promedio de construccion y la distribución por ingreso de los hogares

Tipo de vivienda	*Hogares*	*%*	*Promedio de construccion m²*
Basica	9.113.278	40.9	hasta 30
Social	5.000.560	22.5	de 31 a 45
Económica	4.936.361	22.2	de 46 a 55
Media			de 56 a100
Media Alta	3.218.697	14.4	de 101 a 200
Residencial			mas de 200
Total	**22.268.916**	**100.0**	

Fuente: Direccion General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL

Situation actuelle : l'habitation dite progressive domine. Dans son plan sectoriel de l'habitation, SEDESOL a distingué le marché de l'habitation en six types d'habitation, segmentés en fonction de la superficie. L'habitation dite de base est la plus importante, soit quelque 40 % de l'ensemble. En général, il s'agit d'habitations progressives (progressive housing). L'habitation sociale et économique représente le segment dit d'intérêt social, qui représente environ 45 % du marché. Le segment moyen et haut de gamme représente un peu moins de 15 %. Ces proportions représentent, en fait, la situation actuelle. Selon la mission économique française au Mexique, les coûts de construction sont les suivants :

- 200 dollars US/m2 (maison populaire de 36 m² sans finition)
- 800 dollars US/m2 pour un appartement de luxe.

À partir d'une demande évaluée à quelque 731 000 nouveaux logements et de 398 000 logements à rénover, SEDESOL a évalué la portion respective de ces différents segments. Ainsi, la demande actuelle pour l'habitation progressive se situe à environ 531 000 nouveaux logements (72, 5 % de l'ensemble), le segment d'intérêt social à environ 170 000 nouveaux logements (23 % de l'ensemble) et le segment moyen et haut de gamme, à environ 30 000 nouveaux logements (4 % de l'ensemble).

Tableau : Demande de logements selon type de logement

Type de logement	% de salariés	Nouveaux logements	Logements rénovés	Total
De base	72,5	531 063	289 029	820 092
Social	8,9	108 797	59 213	168 010
Économique	14,5	61 965	33 724	95 689
Moyen				
Moyen haute	4,1	29 759	16 196	45 955
Résidentiel				
Total	100	731 584	398 162	1 129 746

Source : SEDESOL

Le financement, une composante cruciale du marché de l'habitation. Une majorité de nouvelles demeures, au Mexique, sont construites sans financement à long terme, depuis la crise ayant causé la dévaluation du peso à la fin de 1994. Dans ce pays, le marché hypothécaire correspond à moins de 3 % du PIB total, comparativement à une proportion variant habituellement entre 8 et 10 % dans les pays développés. Pendant les années 1980 et 1990, les agences gouvernementales ont été la principale source de financement hypothécaire, bien qu'au début des années 1990, les banques commerciales (surtout Bancomer, Banamex et Serfin) aient pris une part significative du marché, mais qui s'est évanouie au cours des années qui ont suivi la crise du peso. Voici les principales institutions gouvernementales, actives sur le marché hypothécaire, et dont le rôle sur le marché de l'habitation est très structurant.

INFONAVIT. *El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores* a été créé en 1972 pour financer le logement pour les travailleurs du secteur privé. Il s'agit actuellement du fonds le plus important au Mexique. Depuis 1992, INFONAVIT a cessé ses activités de promotion immobilière pour se concentrer uniquement sur le financement auprès des acheteurs mais aussi des promoteurs et constructeurs.

FOVISSSTE. *El Fondo de Vivienda para los Trabajadores al Servicio Del Estado* a également été créé en 1972. Il s'agit du deuxième fonds de pension desservant les employés du secteur public. Ses programmes de prêts mettent davantage d'emphase sur les améliorations du logement et sur le logement évolutif.

FOVI. *El The Fondo de Operacion y Descuento Bancario para la Vivienda* est un fonds du secteur public dédié à l'habitation, en partenariat avec les banques commerciales. FOVI a été créé en 1964 dans un effort pour combler le fossé entre les agences du secteur public aidant les tranches de population à faible revenu et les banques commerciales. Ce fonds fait maintenant partie de la *Sociedad hipotecaria federal*.

LAS SOFOLES. *Las Sociedades Financieras de Objecto Limitado* sont des institutions financières, non bancaires, licenciées pour offrir des prêts dans des secteurs particuliers d'activités. La majorité de ces sociétés financières sont accréditées pour prêter dans le secteur de l'habitation et du développement immobilier.

Creditos otorgados para la adquisicion y el mejoramiento de la vivienda 1995 a 2000

Organismo	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*Total*
INFONAVIT	96,745	103,184	99,231	108,035	198,950	250,110	**856,255**
FOVI	35,662	25,318	46,688	56,952	59,118	46,704	**270,442**
FOVISSSTE	32,469	28,731	23,241	16,712	18,007	22,508	**141,668**
FONHAPO	26,281	18,666	14,826	5,523	6,446	6,716	**78,458**
OREVIS	20,450	79,419	65,462	169,979	145,604	109,848	**590,762**
Banca	17,503	2,317	4,588	3,500	764	996	**29,668**
Otros 1/	35,669	10,130	71,538	35,914	21,193	38,152	**212,596**
Autoconstruccion (SEDESOL)	280,011	323,801	241,211	—	—	—	**845,023**
Total	**544,790**	**591,566**	**566,785**	**396,615**	**450,082**	**475,034**	**3,024,872**

1/ Incluye: BANOBRAS, ViviAh, CFE, PEMEX y FOVIMI-ISSFAM.
Fuente: Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Crédits ou subventions pour l'acquisition de maisons, 2002

Organisme	Nombre d'unités	Investissement (millions de pesos)
INFONAVIT	275 000	50 971
Sociedad hipotecaria federal	63 000	19 760
FOVISSSTE	100 000	21 400
Subventions	57 000	1 600
Autres*	5 000	950

Sources : Agenda economica 2002, Presidencia de la Republica.
* Estimation incluant les banques commerciales, Banobras, Orevis, Fovimi-Issfam, Pemex et CFE

Une industrie de la construction artisanale, mais compétitive

Objectif : 750 000 logements par année d'ici 2006. Depuis 1996, le nombre de logements annuels construits, en comptant ceux construits dans le secteur informel, se stabilisait autour de 500 000. Dans le cadre du plan sectoriel du logement 2001-2006, le gouvernement a annoncé son intention d'augmenter fortement le nombre de logements construits par an pour passer à 750 000 au terme du mandat présidentiel en 2006, principalement en logements d'intérêt social (segment qui devrait donc connaître une forte croissance par rapport aux autres segments du secteur de la construction). Le marché du logement de milieu et haut de gamme connaît une situation difficile depuis plusieurs années en raison de la raréfaction des crédits hypothécaires, elle-même liée au mauvais état du système bancaire mexicain. En 2001, il s'est construit environ 28 000 logements haut de gamme. Il s'agit cependant d'un segment très attractif où les coûts importent peu au regard de la qualité du produit. Dans le secteur du logement d'intérêt social et progressif, 80 % de la construction serait assurée par le secteur informel et par l'auto-construction (construction par le propriétaire lui-même). [12]

Une industrie morcelée et très artisanale. Le secteur de la construction est très fragmenté. Le secteur formel regroupe cependant moins de 8 500 entreprises (si l'on exclut les artisans). Sur ce total, 92% sont des micro-entreprises (c'est à dire, selon la terminologie officielle, des sociétés ayant un chiffre d'affaires de moins de 1 million de dollars US), 5,6 % des PME (chiffre d'affaires entre un et trois millions de dollars US) et 3,4% de grandes ou très grandes entreprises. En réalité, le secteur est structuré d'une part, par une multitude de petites entreprises à l'activité erratique et aux prix très bas qui travaillent le plus souvent en sous-traitance et d'autre part, par quelques grands groupes et, dans une moindre mesure, quelques dizaines de constructeurs régionaux qui monopolisent les affaires à forte valeur ajoutée.

Faible percée de la préfabrication. Dans la plupart des pays, l'industrie de la construction résidentielle en est une à haute intensité de main-d'œuvre, car elle fait peu usage de technologies mécanisées et construit une grande partie des maisons directement sur le site. Or, cette réalité est encore plus présente au Mexique, aidée en cela que la main-d'oeuvre est très abordable. Très peu de composantes utilisées par les entreprises mexicaines de construction sont préfabriquées. Dans le cas des maisons appartenant aux segments inférieurs du marché, les ouvriers fabriquent bien souvent des éléments sur place (ex.: fenêtres, briques, etc.). Les travailleurs sont rarement formés pour l'utilisation de

[12] Ambassade de France, Mission économique, Le marché de la construction au Mexique, juillet 2002.

techniques modernes de construction. La gestion et la supervision de projet sur le site montrent souvent du laxisme.

10 principaux acteurs du secteur de la construction en 2000 et 2001

Constructeurs	Chiffre d'affaires 2000	Chiffre d'affaires 2001 (sur 9 mois)
ICA	1,2 Mds USD	660 MUSD
Corporación Geo	490 MUSD	327 MUSD
Bufete Industrial	350 MUSD	14,2 MUSD
Tribasa	322 MUSD	188 MUSD
Ara	300 MUSD	250 MUSD
Uni Desarrollos Urbanos	216 MUSD	NC
Desarrolladora Metropolitana	187 MUSD	130 MUSD
Consorcio Hogar	89 MUSD	70 MUSD
Desarrolladora Homex	86 MUSD	47 MUSD
Corporación Gutsa	85 MUSD	NC

Des grands groupes en mauvaise posture. A l'exception des constructeurs spécialisés dans le logement social (Geo, Ara, Hogar), ces grands groupes se retrouvent dans une situation financière très difficile[13]. Ainsi, le groupe GMD serait menacé de dépôt de bilan et Bufete, en cessation de paiement, a été racheté, par le groupe Serbo dirigé par Sergio Bolaños, pour 100 dollars US (dette de 450 millions de dollars US). Tribasa, en cessation de paiement, est dans une situation catastrophique – deux de ses principaux dirigeants dont l'ex-directeur général sont recherchés par la justice pour détournement de fonds – et ne doit sa survie temporaire qu'à le concession renouvelée de l'autoroute México-Toluca (la plus chère du monde). Ces grands groupes se sont donc lancés dans des programmes de restructuration importants qui ne les mettent pas à l'abri des appétits étrangers. D'aucuns sont d'avis qu'une forte relance de l'industrie dépendra des capitaux étrangers puisque les constructeurs nationaux ne disposent pas des ressources nécessaires au financement des projets.

Une présence étrangère limitée mais croissante. Jusqu'en 1995, la présence de constructeurs étrangers sur le marché mexicain était quasiment nulle. Depuis l'entrée en vigueur de l'ALENA, la concurrence américaine et canadienne se fait plus vive. L'Europe et l'Asie ne sont cependant pas absents du marché, avec en particulier les Espagnols (FCC, Dragados). L'investissement étranger dans le secteur de la construction, entre janvier 1994 et décembre 2001, a été de 723,6 millions de dollars US, soit 0,8% de l'investissement total réalisé au Mexique pendant cette période. Les Etats-Unis, l'Espagne, le Canada, la France et l'Italie sont les principaux investisseurs étrangers dans la construction mexicaine.

[13] Ambassade de France, Mission économique, *Le marché de la construction au Mexique*, juillet 2002.

Les codes de construction. Les normes et les codes de construction variant d'un état à un autre. Les normes établies par le *Reglamento de Construcciones del Departamento del Distrito Federal* sont les plus strictes. Les lois sont conçues pour garantir la livrabilité, la fonctionnalité, l'aspect sanitaire, la compatibilité environnementale, l'accès au transport, la sécurité en cas d'urgence, la sécurité en termes de structure et l'intégration avec le paysage urbain.[14]

Les entreprises de construction. Les entreprises étrangères sont tenues, par la loi, d'établir une association et être légalement associées à un organisme professionnel ou une chambre de commerce. À titre d'exemple, Les architectes et ingénieurs étrangers doivent obtenir un permis délivré par la SEP afin de pratiquer au Mexique. Lorsque toutes les exigences sont rencontrées, il n'y a plus aucune contrainte pour les entreprises étrangères désireuses de faire des affaires au Mexique. Des investissements de l'ordre de 100% sont permis dans le secteur de la construction au Mexique.[15]

Produits de construction : un marché de 12,5 milliards $ US

Un marché en hausse. Le marché des produits de construction a naturellement suivi une évolution similaire à celle de la construction et il estimé à 12,5 milliards de dollars par *Total Home*. A titre d'exemple, les ventes de sanitaires ont progressé de 25 % depuis 1994, le chiffre d'affaires en 2000 était de 75 millions de dollars US. La progression est quasiment la même pour les ventes de carrelages (+ 24 % soit en 2000, un chiffre d'affaires de plus de 170 millions de dollars US). On observe également pour la climatisation et les équipements électriques une augmentation soutenue de l'activité depuis 1996.

Une industrie importante. Selon *Banco de Comercio Exterior* (Bancomext), le secteur des matériaux de construction et des produits de quincaillerie représentait, en 2000, 21 % de l'industrie manufacturière du pays. On compte dans ce secteur un total de 74 000 entreprises. Le nombre d'employés atteint le million en 2001, soit 11 % de l'industrie manufacturière. Les fabricants de matériaux de construction se sont concentrés sur la production de matériaux de base tels les produits de béton préfabriqués, les briques, le verre plat, le marbre, la céramique, les tuiles, les tuyaux émaillés, etc. L'industrie domestique a également développé des capacités pour des produits à plus haute valeur ajoutée

[14] Gouvernement du Canada, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *Le marché des matériaux et des services de construction au Mexique*, juillet 2001.

[15] Gouvernement du Canada, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *Le marché des matériaux et des services de construction au Mexique*, juillet 2001.

tells les portes et fenêtres en bois, l'éclairage, les produits de salles de bain et de plomberie, les travaux de métal ornemental, les chauffe-eau et la peinture.[16]

L'industrie locale est très fragmentée, même si quelques grandes entreprises se démarquent. Les principaux acteurs du marché par type de produits sont[17] :

- pour les installations et équipements électriques : IUSA, Conductores Monterrey, Schneider, Legrand, Condumex, Conductores Latin Casa et Osram de Mexico ;
- pour la climatisation : Carrier, Mitsubishi Electric et Lennox ;
- pour les revêtements de sols : Ceramica Santa Julia, Lamosa, Porcelanite et Interceramic ;
- pour les portes et fenêtres : Grupo Sargom, Andersen, Multypanel, Karleton et Marvin ;
- pour les sanitaires et carrelages : Lamosa, Ideal Standard, Orion.
- pour les plaques de plâtre : Yeso Panamericano, Panel Rey, Yeso Unico;
- pour les peintures et enduits : Comex, Dupont, Berel, Sherwin Williams, Atlas Marlux.

Quelques états génèrent les trois quarts de l'offre. L'offre de matériaux de construction se situe principalement dans les États suivants : District fédéral, Nuevo Leon, État du Mexique, Baja California, Jalisco, Chihuahua. Ces États comptent pour 77 % de l'offre. En 2001, les exportations du secteur des matériaux de construction se sont chiffrées à plus de 4,9 milliards de dollars US, alors que les importations atteignaient environ 4,4 milliards de dollars US. La balance commerciale est donc plutôt favorable au Mexique dans ce secteur. Les deux principaux marchés d'exportation du Mexique, dans ce secteur, ont été les Etats-Unis (91 %) et l'Amérique latine (5 %). Le Mexique a surtout importé des produits en provenance des Etats-Unis (75 %), de l'Union européene (11 %) et de l'Amérique latine (4 %).

Les Etats-Unis : premier fournisseur. Les Etats-Unis domine le marché des importations et bénéficie d'un accès plus direct grâce à des partenariats avec des firmes locales, particulièrement pour les infrastructures industrielles, commerciales et les édifices industriels. Les principaux fournisseurs de produits de construction sont : Armstrong, Perry Manufacturing, Wall-Ties and Forms, Western Forms, HSH Engineering, Playcem, Glen Raven, UCI-Owens, Atlas Copco, Black and Decker, Infra Air-Products, DuPont, Solid Surface, Royal

[16] Gouvernement du Canada, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *Le marché des matériaux et des services de construction au Mexique*, juillet 2001.
[17] Ambassade de France, Mission économique, *Les produits de second-œuvre au Mexique*, août 2002.

Chemical, Pella, Royal Building Systems, Anderson Windows, Architectural Hardware, and Marvin Windows.[18]

Les autres pays fournisseurs. D'autres fournisseurs étrangers de produits de construction proviennent d'Italie, (tuiles de céramique, accessoires de salle de bain et tapisserie), de France (miroirs, rideaux, verre plat), d'Espagne (tuiles de céramique, accessoires de salle de bain et tapisserie). L'Indonésie et les États-Unis continuent de pénétrer agressivement le marché du bois feuillu et contreplaqué par des offres à prix réduits. En conséquence, les importations se sont accrues substantiellement au cours des trois dernières années.

La distribution. La pratique veut que les producteurs vendent directement aux constructeurs les plus importants alors que le reste de la distribution se fasse par l'intermédiaire de quelques semi-grossistes régionaux et d'une multitude de micro-entreprises du secteur. Il existe également quelques rares chaînes de magasins de bricolage qui représentent des volumes de vente non négligeables et qui ont une influence certaine sur l'image de marque des produits (Home Mart, Total Home, Arkio...).

La certification des produits passe par ONNCCE. Il est important de rappeler que les produits de construction doivent être obligatoirement certifiés par l'organisation privée Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación (ONNCCE) avant leur commercialisation dans le pays. Cet organisme est composé de 16 chambres de commerce et associations de fabricants de matériaux de construction. ONNCE certifie les matériaux de construction pour satisfaire aux exigences techniques d'agences gouvernementales telles SSA, SEP, INFONAVIT et FOVI.

[18] Gouvernement du Canada, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *Le marché des matériaux et des services de construction au Mexique*, juillet 2001.

Partie II – L'expérience des firmes canadiennes au Mexique

1. Les leçons apprises

Les barrières et les défis auxquels fait face l'industrie canadienne de l'habitation au Mexique

L'accès au crédit et son coût

L'accès au crédit et le coût de celui-ci au Mexique pose problème, même si le secteur financier est en voie de restructuration. Le Mexique est une société caractérisée par le « numéraire » et non par le « crédit », se privant ainsi d'un levier financier important qui permettrait de transformer les besoins existants (en termes de logements) en une demande effective. Tel que mentionné précédemment, suite à la crise du peso, en 1994, les banques se sont retrouvées dans une situation financière très précaire, n'étant plus en mesure de faire face à leurs obligations. Leur portefeuille de prêts hypothécaires, qui commençait à prendre une certaine ampleur, a ainsi fondu comme neige au soleil. Depuis, la presque totalité des banques mexicaines ont été acquises par des institutions financières étrangères dont, entre autres, une institution financière canadienne : Scotiabank Inverlat. Bien que leur situation financière s'améliore, celles-ci offrent actuellement très peu de financement hypothécaire, ce marché étant pour ainsi dire presque inexistant au Mexique.

La demande de la construction résidentielle est largement tributaire de l'État et de ses organisations pour l'octroi de crédits hypothécaires. Sans ces organisations, la demande serait presque inexistante. Non seulement jouent-elles un rôle essentiel en matière de financement, mais elles disposent également d'une influence considérable dans le marché de la construction résidentielle. Selon les personnes rencontrées dans le cadre de l'étude, les plus influentes parmi celles-ci seraient INFONAVIT et FOVI-Sociedad hipothecaria federal eu égard à l'importance des crédits qu'elles consentent. Les répondants ont indiqué que la première serait plus bureaucratique au niveau de son fonctionnement alors que FOVI montrerait davantage d'ouverture dans ses pourparlers.

Tel que mentionné précédemment, les institutions financières présentes au Mexique prêtent très peu aux PME, qu'elles soient mexicaines ou étrangères. Ce constat se vérifie particulièrement dans le secteur de la construction. Actuellement, les banques mexicaines essuient d'ailleurs passablement de critiques en ce sens, alors qu'elles prétendent ne pas avoir terminé leur travail d'assainissement et de restructuration. Leur portefeuille est surtout composé de titres gouvernementaux et de grandes entreprises. Quelques firmes canadiennes ont tenté d'obtenir un financement intérimaire, essentiel à la poursuite de leurs

activités, ou d'effectuer des démarches d'information en ce sens. Or, ce fut une fin de non-recevoir pour toutes sauf une. Fait à noter, la seule entreprise canadienne ayant réussi à obtenir du financement n'était pas une PME, mais la filiale d'une grande entreprise.

Toujours en matière de financement, certaines PME ont tenté d'obtenir une aide d'organisations canadiennes telles que l'ACDI, Exportation et développement Canada (EDC) et la Corporation commerciale canadienne (CCC); aussi, plusieurs ont-elles déclaré avoir trouvé le processus ardu, les institutions peu ouvertes l'égard des petites entreprises, les exigences élevées (EDC et CCC) ou les programmes (dans le cas de l'ACDI) peu adaptés à leur réalité. Certaines ont réussi à obtenir des garanties de prêt, mais plusieurs ont échoué dans leurs tentatives, faute de pouvoir elles-mêmes fournir les garanties suffisantes, que ce soit en termes de capitalisation ou de possession d'actifs. Plusieurs entreprises ont réussi à enregistrer des ventes, cependant leur client ou l'institution financière de celui-ci ne se qualifiaient pas selon les critères de l'assurance-comptes clients de la EDC.

Enfin, lorsque les institutions financières mexicaines daignent prêter, le coût du crédit demeure très élevé, malgré le fait que taux d'intérêt se soient significativement inscrits en baisse au cours des dernières années. Tout retard dans le développement d'un projet domiciliaire entraîne des répercussions immédiates et importantes sur la rentabilité du projet et sur la santé de l'entreprise. D'où l'intérêt exprimé par les organisations mexicaines pour des solutions permettant de construire plus rapidement, limitant en cela les frais importants reliés au financement intérimaire et donc, à terme, le coût des projets.

Rareté des terrains à construire

Les terrains à construire sont rares dans les régions en développement. En outre, la desserte en services (électricité, aqueduc, égouts) est souvent très longue à mettre en place et le processus, peu transparent, est souvent ponctué de nombreuses difficultés : retards parfois considérables, lourdeur des formalités administratives, volte-face fréquent des autorités face à leurs intentions. Dans le domaine de la construction domiciliaire, même au Canada où les règles de délivrance des permis sont strictes, où la desserte en services est rapide et où le coût du crédit est inférieur au marché mexicain, toute difficulté pouvant mener à un retard dans la livraison des maisons peu s'avérer catastrophique du point de vue de la rentabilité d'un projet. L'entreprise de construction canadienne voulant développer des projets au Mexique doit prévoir que les risques associés à ces difficultés sont multipliés dans ce pays.

Des produits canadiens souvent mal adaptés au contexte du pays

Les produits canadiens, bien que très bien perçus et reconnus par les organisations et entreprises mexicaines, sont souvent mal adaptés au contexte de ce pays. Au Mexique, les produits canadiens jouissent d'une très image favorable, ils sont souvent synonymes de qualité. Lorsque ces produits disposent en outre d'une certification d'un organisme public canadien, par exemple l'Institut de recherche en construction (IRC), les partenaires ou clients mexicains n'ont plus de doute sur la qualité des produits. Toutefois, les produits canadiens disposent d'une faible notoriété. Peu de répondants mexicains étaient en mesure de nommer des produits ou des types de produits canadiens.

Cette image de qualité peut représenter un avantage, mais également un inconvénient, dans un pays où le prix est un facteur important et où les clients sont moins sensibles à la qualité de construction. Les produits canadiens, excellents, répondent parfois à des normes de qualité trop élevées par rapport aux besoins du marché. Les clients mexicains n'ont aucun intérêt à défrayer les coûts de ce qu'ils perçoivent comme une sur-qualité. Le marché du centre du pays, notamment, selon les témoignages obtenus, est très sensible au prix et peu habitué aux normes de qualité nord-américaines. Dans le nord du pays, toutefois, nos normes sont plus connues et plus acceptées.

Le bois, matériau mal perçu

Autre handicap de l'industrie canadienne : dans l'ensemble, le bois demeure un matériau mal perçu au Mexique, surtout pour la charpente, sauf pour les segments haut de gamme ou dans les régions situées près de la frontière américaine.

Dans la construction résidentielle, on note une nette préférence pour la brique et les produits de béton, ayant un préjugé défavorable pour le bois. Ce constat est généralisé chez les acheteurs, prêteurs, intermédiaires et propriétaires mexicains. Dans une grande mesure, ces préferences reposent sur les préoccupations en matière de tremblement de terre, de feu, de termites et autres aléas de la nature. Ces maisons sont construites de façon progressive. Aussi, peut-on laisser des sections de briques ou bétons exposées durant toute la période de construction. On se préoccupe également du fait que le bois ne présente pas le caractère mexicain.

Le préjugé envers le bois s'observe aussi dans les politiques des banques et des compangies d'assurance. Les banques exigent que la durée de vie d'une résidence excède la période de l'hypothèque d'au moins 50%. Plusieurs d'entre elles estiment que la durée de vie du bois n'excèderait pas 45 ans. C'est particulièrement le cas pour les acheteurs à faible revenu qui sont perçus comme incapable d'entretenir une maison de bois. Les codes de construction traditionnels perpétuent la croyance que les maisons de bois sont vulnérables aux incendies et aux tremblements de terre. Pour cette raison, les constructions de bois se qualifient difficilement auprès des bailleurs de fonds gouvernementaux dédiés aux projets de logements pour personnes à faible revenu.
Le bois est employé pour les toits, les murs intérieurs et les surfaces finies, bien que le manque d'ouvriers qualifiés réduit les possibilités d'applications. Le Consejo Nacional de la Madera en la Construcción – COMACO (Conseil national aviseur dans le bois de construction) offre maintenant un programme de formation sur les techniques de construction avec le bois. Toutefois, la perception négative du bois commence à changer quoique le béton demeure le matériau dominant pour les projets de logements pour personnes à faible revenu.

Sous la pression croissante des fabricants domestiques de contreplaqués pour la protection contre les importations à faibles prix des Etats-Unis et du Chili et autres pays, le gouvernement mexicain a mis en œuvre une enquête sur les importations de contreplaqués (HS 4212) le 12 août 2002. Ceci, en dépit d'un important lobby de l'Association mexicaine des importateurs et exportateurs de produits forestiers (IMEXFOR) qui met en garde d'une sérieuse déforestation et des coûts croissants pour les consommateurs de produits finis si des droits de douane étaient haussés. IMEXFOR prétend que l'importation est la seule avenue logique face au déficit de l'offre domestique (l'industrie mexicaine ne répond qu'à 40% des besoins en bois d'œuvre au Mexique). Le Mexique a exclu le Canada de l'enquête après avoir constaté que sa participation du Canada dans ses importations de contreplaqué était minimale (0,3%) et que le Canada est le 12ème fournisseur à cet égard.

Une conception différente de l'habitation

Les Canadiens perçoivent une maison comme un système intégré, ce qui n'est pas le cas des Mexicains. Au Canada, la rudesse du climat et les grandes variations de température selon les saisons ont fait en sorte que les bâtiments canadiens sont, de façon générale, très performants. Pour améliorer cette performance, les intervenants ou chercheurs de la construction en sont venus, au fil des ans et avec

l'évolution de la recherche, à considérer le bâtiment, et son enveloppe surtout, comme un tout indissociable, un système aux multiples fonctions: isolation, étanchéité, ventilation. Lorsque le constructeur livre sa maison, tous ces éléments ont été pensés, et surtout, la maison est terminée. En bref, les entrepreneurs ou fabricants de systèmes canadiens sont habitués de livrer un produit « clés en main ».

Au Mexique, le climat plus clément fait en sorte que la performance du bâtiment constitue un enjeu moins crucial. En outre, près de la moitié du marché de la maison neuve est constitué par l'auto-construction ou l'habitation progressive. À ce titre, une maison est toujours en évolution et est agrandie ou rénovée en fonction des besoins de la famille. Elle doit être conçue au départ comme adaptable, car les Mexicains, contrairement aux Canadiens, conservent leur maison souvent pendant toute une vie. Outre le fait que la préfabrication dispose encore d'une mauvaise image au Mexique, étant perçue comme fragile et bon marché, les systèmes de construction préfabriqués sont souvent conçus, au Canada, comme des système fermés, peu évolutifs. Et les entreprises canadiennes ont tendance à vouloir livrer des habitations clés en main, alors que les Mexicains seraient davantage disposés à acquérir des composantes préfabriquées, pouvant s'adapter à leur façon de construire.

Les coûts et les délais associés au développement des affaires au Mexique sont très importants

Nombre de petites entreprises canadiennes du secteur de la construction intéressées par le marché mexicain ont souvent le réflexe d'investir le moins possible et surtout s'attendent à récolter très rapidement le fruit de leur investissement en temps ou en argent. Or, au Mexique, il faut prévoir des délais très longs et de nombreuses rencontres et déplacements pour conclure un accord avec un partenaire ou un client. Contrairement à la culture d'affaire nord-américaine, où un accord peut être conclu par télécopieur ou courriel, sans très bien connaître son interlocuteur, les entrepreneurs mexicains aiment bien étirer les discussions préliminaires avant de s'engager ou avant même d'aborder le thème des affaires. En outre, les gens d'affaires mexicains accordent beaucoup d'importance à l'ostentation, ils aiment beaucoup fréquenter les hôtels et les restaurants prestigieux. Ils prendront moins au sérieux les gens d'affaires étrangers qui logent dans des hôtels bon marché, par exemple.

Par ailleurs, à l'instar d'autres pays d'Amérique latine, les coûts associés à l'obtention des renseignements de marché sont parfois exorbitants au Mexique. Les renseignements provenant de sources secondaires (ex. : statistiques, banques de données, profils sectoriels ou de marchés, répertoires d'entreprises…) sont

plus rares, aussi la validité et l'utilité des données existantes sont parfois discutables. En conséquence, la conduite de méthodologies de recherche de données primaires (ex. : enquêtes ou sondages téléphoniques, en personne) se révèle parfois incontournable, bien que le coût de ces approches est très élevé pour diverses raisons : inefficacité des lignes téléphoniques et du service postal, absence de bases de données (de répondants) adéquates, coût d'hébergement au sein des grands centres, taux de participation plus faible aux sondages (les Mexicains sont moins portés ou habitués à se prêter aux enquêtes de marché), etc.

Peu de clients ou de partenaires sérieux concluront un accord sans voir le produit d'abord, qu'il s'agisse d'une pièce de tuyauterie, d'une porte, d'une fenêtre, d'un système de construction. Dans certains cas, l'exportateur devra investir une somme d'argent importante dans un projet de démonstration, de maisons témoins (model homes) ou dans une salle de montre. Dans d'autres cas, ils devront inviter, à leur frais, les clients ou partenaires potentiels à visiter leur usine au Canada.

L'industrie mexicaine est très compétitive

L'industrie mexicaine de la construction est protectionniste, très développée et très compétitive, malgré ses méthodes souvent artisanales. Elle dispose déjà de réseaux d'influence, auprès des autorités locales, des grands donneurs d'ordre ou des organismes gouvernementaux, ce qui constitue une importante barrière à l'entrée pour les entreprises étrangères qui ne disposent pas d'alliance avec un partenaire local. Les produits mis de l'avant par l'industrie mexicaine de la construction sont adaptés aux goûts et aux besoins locaux. Celle-ci est déjà familière avec la structure de prix et le cadre légal d'exercice. Elle utilise une main-d'œuvre à très bon marché qui compense pour son inefficacité. En outre, il existe un réseau serré de constructeurs actifs dans le domaine de l'habitation sociale. Ceux-ci disposent de beaucoup de pouvoir et sont très influents auprès des gouvernements et agences.

Les entreprises de construction mexicaines se sentent menacées par les investisseurs privés étrangers. Les représentants de l'industrie ont demandé au gouvernement d'apporter des modifications au plan fiscal et de meilleures conditions de financement de manière à leur permettre de rivaliser avec les joueurs internationaux. Les fournisseurs canadiens de produits de construction font face à une compétition féroce au Mexique. La compétition est intense en raison du nombre d'intervenants, autant de grands fabricants que des petites entreprises. Les producteurs locaux bénéficient de coûts de main-d'œuvre réduits dans la production des matériaux.

Les réseaux d'influence au Mexique sont importants.

Les approbations sont parfois davantage basées sur les relations que sur des analyses techniques. Le niveau de bureaucratie est très important. La corruption demeure présente, quoique en disent les autorités mexicaines et ce malgré les efforts déployés par ces dernières pour l'enrayer.

La culture d'affaires des Mexicains

La culture d'affaires et l'idiosyncrasie des Mexicains rendent difficiles l'exercice de décodage et de compréhension des besoins et intentions des interlocuteurs mexicains. Il s'agit de l'une des plus importantes barrières auxquelles se heurtent fréquemment les entreprises canadiennes. Quelques exemples :

- des comportements montrant une certaine délinquance face aux responsabilités ou aux obligations, par exemple lorsqu'il s'agit de fournir un rapport annuel lors d'une enquête de crédit;
- le processus décisionnel est plus lent, notamment en raison d'une structure hiérarchique verticale où peu de personnes sont habilitées à prendre des décisions;
- les entreprises négocient souvent, sans le savoir, avec un prospect (mexicain) n'ayant pas de réel pouvoir décisionnel ou l'autorité nécessaire pour conclure la transaction;
- en général, les Mexicains accordent une plus grande importance aux échanges préliminaires afin de mieux connaître leurs interlocuteurs et éviter d'éventuels problèmes ou litiges (on cherche à éviter d'avoir recours au système judiciaire);
- au-delà de la connaissance de l'espagnol (nécessaire à la conduite d'affaires au Mexique), on observe beaucoup de non-dit ou de double langage, forme de dialogue propre aux Mexicains;
- le « non » n'existe pas au Mexique. Une réponse affirmative peut parfois signifier un « non » lors des négociations. Les Mexicains cherchent souvent à éviter de perdre la face ou de décevoir leurs interlocuteurs.

Les facteurs clés de succès pour un positionnement durable dans le marché mexicain de l'habitation

Une capacité financière suffisante
L'entreprise doit être bien capitalisée et disposer d'un fonds de roulement suffisant pour réaliser toutes les activités qu'implique le développement d'un nouveau marché (études de marché, exploration, multiples déplacements et repas avec les clients, adaptation du produit, obtention des approbations ou des certifications, embauche d'experts-conseils, budget de promotion, etc.).

Étant donné la situation du crédit au Mexique, et l'importance du financement alternatif (comptes-fournisseurs, financement inter-entreprises), une firme étrangère a avantage à joindre à l'offre de ses produits ou services une solution financière: tous les partenaires mexicains s'attendent à ce que les entreprises étrangères investissent des sommes importantes.

Disposer d'antécédents sur la scène internationale
Le marché mexicain n'est pas un marché pour les entreprises novices en commerce international. Celles-ci auraient plutôt avantage à s'attaquer d'abord au marché américain, plus accessible. Plusieurs firmes rencontrées ont d'ailleurs indiqué qu'une expérience préalable au sein d'autres pays latino-américains (ex. : Chili, Costa Rica, Colombie, etc.) serait souhaitable.

Développer une vision à long terme du marché mexicain de l'habitation
Les entreprises canadiennes doivent faire preuve de patience, de constance dans le développement de marché et prévoir des moyens à la hauteur des attentes. Il est essentiel de créer et d'entretenir des relations d'affaires ainsi que d'assurer un suivi régulier des activités. Les plus grandes entreprises ont tendance à viser des résultats à long terme, alors que les plus petites désirent récolter trop rapidement les fruits de leurs investissements. Ces dernières mettent souvent l'accent sur des ventes rapides et ponctuelles et investissent les sommes minimales pour ce faire, au détriment d'un positionnement durable dans le marché.

Concevoir/adapter les produits en fonction des besoins du marché mexicain
Les entreprises devraient éviter d'imposer indûment des produits conçus en fonction des normes (élevées) canadiennes. Adapter les produits au marché mexicain s'avère essentiel, non seulement afin qu'ils satisfassent aux normes du pays, mais également en fonction des spécificités ou attentes de la demande. Les firmes qui conçoivent des solutions ou des produits expressément en fonction des impératifs du marché mexicain, même si l'exercice est plus coûteux, augmentent considérablement leurs chances de succès.

Les technologies qui permettent de construire rapidement et de réduire les coûts sont très prisées.
Les plus grands débouchés résideraient dans les produits et composantes pouvant s'intégrer aisément à différents procédés de construction, voire même les améliorer (contrairement aux systèmes intégrés). Les Mexicains déménagent peu. Ils conservent leur maison très longtemps. Celle-ci doit donc être évolutive et s'adapter aux besoins changeants des occupants.

Une connaissance suffisante des renseignements de marché.
Les décisions et actions des exportateurs doivent reposer sur des informations plus pointues sur plusieurs aspects, c'est-à-dire sur les circuits de distribution, les tendances, les besoins et habitudes en termes de logement, le prix des produits locaux et de la main-d'oeuvre, les marges d'intermédiation, les acteurs et leur rôle respectif, ce qui nécessite des missions d'exploration sur place et un processus de cueillette de données primaires.

Trouver le partenaire mexicain approprié
Le fait qu'un partenaire soit Mexicain, qu'il parle espagnol ou qu'il soit localisé au Mexique ne constitue pas une condition suffisante au succès d'un projet d'exportation. Encore faut-il qualifier ce partenaire et l'évaluer en fonction de plusieurs critères (antécédents dans le secteur, capacité financière, connaissance des produits/marchés visés, compatibilité de la vision des affaires, réputation, etc.). L'on ne doit pas hésiter à recueillir des renseignements sur les antécédents de l'entreprise. L'entreprise canadienne doit absolument éviter de tout faire toute seule. Le recours aux ressources locales est parfois nécessaire (ex.: traducteur, juriste, comptable, ingénieur, architecte, etc.). Les firmes ont avantage à s'adjoindre une personne qui connaît les règles et processus reliés aux douanes, et qui est en mesure d'effectuer des négociations avec les autorités compétentes.

Proposer un accord de réciprocité.
Certains partenaires mexicains manifesteront un intérêt plus marqué à l'égard d'un projet de ventes croisées. En d'autres termes, la proposition d'une entreprise canadienne donnant également accès, à son partenaire mexicain, aux débouchés des marchés canadien et américain constitue un argument de taille dans la négociation d'un partenariat.

Les leçons associées aux stratégies d'entrée

Bien choisir le couple produit/marché.
Le marché mexicain de l'habitation ne peut être perçu comme un marché monolithique. Chaque créneau ou segment recèle ses propres caractéristiques, exigences et barrières, aussi les produits doivent-ils être choisis ou adaptés à la

lumière de la réalité de la demande visée. Le choix du bon produit pour le bon marché peut faire toute la différence entre le succès et l'échec.

Éviter les stratégies d'extension du marché national.
Les entreprises éprouvant le plus de difficultés au sein du marché de l'habitation au Mexique considèrent celui-ci ni plus ni moins comme une extension du marché canadien, limitant ainsi les investissements nécessaires à l'adaptation du produit ou à l'effort de développement du marché.

Réviser la stratégie d'internationalisation.
D'autres entreprises ayant connu un succès mitigé au Mexique reconnaissent avoir adopté indifféremment la même stratégie pour tous les pays d'exportation. Les caractéristiques propres au marché mexicain (ex. : absence de système hypothécaire, besoins en logements sociaux, rôle du partenaire mexicain, demande orientée vers le béton, etc.) obligent une révision stratégique et la prise en compte de plusieurs modes d'entrée (autres que l'exportation) qui se sont avérés fructueux pour certaines entreprises canadiennes (ex. : salle de montre, licence de fabrication, JV ou investissement).

Collaboration domestique pour une expansion internationale.
Une approche qui est apparue relativement fructueuse chez deux des entreprises canadiennes rencontrées, réside dans une stratégie de collaboration avec d'autres entreprises canadiennes offrant des produits complémentaires. En effet, la mise en commun de certaines ressources et de renseignements de marché, conjuguée à une offre de produits et services complète et intégrée permettrait aux exportateurs canadiens de réduire le risque et d'accroître leurs chances de réaliser des affaires au sein du marché mexicain de l'habitation.

Se méfier des présomptions.
Les entreprises ayant connu le plus de succès sont celles qui n'ont pas présumé que les avantages compétitifs dont elles disposaient au Canada pouvaient être systématiquement transférés au contexte mexicain. Dans cet esprit, la notoriété d'une marque d'un système de construction ne peut être transférée automatiquement au Mexique mais exigera des investissements importants et des années de travail pour atteindre le même niveau de reconnaissance.

Préciser le niveau d'intégration idéal.
Savoir jusqu'où l'entreprise devrait/pourrait s'impliquer au sein du marché mexicain constitue également un facteur de succès. Par exemple, un exportateur canadien n'ayant aucune connaissance du secteur de l'habitation au Mexique, de la langue ni de la culture d'affaires augmenterait ses chances en adoptant une approche de type « délégation » (ex. : vendre à une maison de commerce ou à un intermédiaire au Canada) alors qu'une entreprise ayant acquis une expérience

préalable du Mexique, connaissant la langue et nécessitant un contrôle sur son produit (ex. : en raison d'une garantie sur des fenêtres installées) aurait intérêt à envisager une approche plus directe du marché (ex. : bureau de vente ou représentant sur place). Ci-dessous apparaissent les quelques facteurs ayant permis de préciser le niveau d'intégration (d'implication) des entreprises au sein du marché mexicain.

- Expérience antérieure ou antécédents au sein du marché;
- Connaissance de la langue (ici l'espagnol);
- Connaissance du marché et des réseaux;
- Connaissance de la culture et des pratiques d'affaires au Mexique;
- Contrôle nécessaire sur la chaîne de distribution des produits exportés;
- Importance du service après-vente;
- Perception des Mexicains à l'égard des entreprises/produits canadiens.

2. Les modes d'entrée au Mexique: études de cas

Afin d'expliquer le processus d'entrée ou les tentatives d'incursion et d'expansion des entreprises étudiées au sein du marché mexicain de l'habitation, nous avons eu recours à un cadre de référence développé en 2000 par Mercadex grâce à une contribution de la Caisse centrale Desjardins du Québec[19]. Cette grille a été conçue de manière à permettre « d'examiner le processus décisionnel du dirigeant de PME face aux options stratégiques d'internationalisation s'offrant à lui, mais aussi mettre au point un outil au service de la réflexion du dirigeant dans le cadre de la formulation et de la validation d'une stratégie »[20].

Selon le modèle Mercadex-Desjardins, la formulation d'une stratégie internationale reposerait sur la prise en compte d'un ensemble de variables clés associées à la firme, au marché (offre et demande) et à l'environnement d'affaires en sol étranger. Aussi, ces variables se répartiraient-elles en deux axes ou deux angles spécifiques : 1- le degré d'intégration (jusqu'à quel point la PME peut s'engager au sein du pays hôte) et 2- le mode de pénétration de la firme au sein du marché (pays) d'accueil (la manière suivant laquelle la firme pourrait y faire incursion). Or ces deux axes décisionnels sont déterminés par un certain nombre de variables d'intégration et de variables de pénétration (voir tableau 1). Comme en fait foi le tableau 1 et le schéma en annexe, certaines variables peuvent également revêtir un caractère hybride en regard des deux axes décisionnels de la formulation stratégique. Or ces variables serviraient à préciser à la fois le niveau d'intégration et le mode de pénétration de la PME au sein du pays d'accueil.

Eu égard à ce qui précède, la grille d'analyse propose, d'une part, trois niveaux d'intégration de la PME au sein du pays étranger : niveau de délégation, de coopération ou de contrôle. D'autre part, la manière d'aborder le pays étranger se décompose également en trois éléments, soit : un mode transactionnel, contractuel ou encore structurel. La superposition des deux axes (trois niveaux d'intégration et trois modes de pénétration) donnera lieu à une matrice proposant neuf options (stratégies) génériques d'internationalisation de la PME. Le tableau 2 ci-après de même que le schéma en annexe présentent ces options ainsi que les principaux composants du modèle. Enfin, le modèle Mercadex-Desjardins suppose que la stratégie d'internationalisation devra être revisitée pour chaque nouveau couple produit-marché.

---

[19] David, Jean-Paul, *Internationalisation des PME : une grille d'analyse*, dans l'Expansion Management Review, Paris, numéro 105, juin 2002, pp. 82-89.

[20] Allard, Daniel, *Stratégies d'internationalisation des PME : le modèle Mercadex-Desjardins a le mérite de nettement clarifier les options*, dans Commerce-Monde, numéro 32, 15 novembre 2002.

Tableau 1 - Quelques variables servant à définir le mode de pénétration et le niveau d'intégration de la firme au sein du pays d'accueil

	Firme	*Marché*	*Environnement*
Variable d'intégration	▪ Connaissance des us et coutumes du pays ▪ Connaissance de la langue du pays ▪ Connaissance du marché étranger ▪ Contrôle requis sur le produit	▪ Importance du service aprés-vente ▪ Importance du support technique ▪ Perception à l'égard des intermédiaires	▪ Conditions de vie au sein du pays hôte
Variables de pénétration	▪ Capacité de production utilisée ▪ Barrières à l'échange ▪ Type de produit (service) ▪ Frais de transport et assurance des biens ▪ Brevets, marques de commerce ▪ Capacité d'adapter le produit à la demande	▪ Structure du marché ▪ Taille du marché ▪ Degré de rivalité important ▪ Secteur d'activités ▪ Type de produit (service) ▪ Stade du cycle de vie	▪ Politique fiscale ▪ Incitatifs à l'I.D.E. ▪ Infrastructures ▪ Main-d'oeuvre locale ▪ Accès aux intrants ▪ Cadre légal et réglementaire ▪ Règles d'accès au marché ▪ Protection des droits de propriété intellectuelle
Variables hybrides (circonstancielles)	▪ Vision, intentions, hypothèses et objectifs de la haute direction ▪ Degré de complexité du produit ▪ Ressources financières	▪ Perception à l'égard des produits (firmes) étrangers	▪ Risques politiques ▪ Distance géographique

Tableau 2 - Exemple d'options d'internationalisation déclinées des stratégies génériques du modèle Mercadex-Desjardins

Mode de pénétration / *Niveau d'intégration*	*Transactionnel*	*Contractuel*	*Structurel*
Délégation	• Maison de commerce extérieur • Sous-traitance pour un donneur d'ordre local qui exporte	• Cession de licence de fabrication ou • Licence de commercialisation	• Participation minoritaire dans une société étrangère
Coopération	• Distributeur au sein du pays visé • Agent manufacturier • Grossiste	• Licences croisées • Franchise • Consortium	• Coentreprise (J.V.) • Prise de participation croisée
Contrôle	• Vente directe à un client étranger • Bureau de ventes au sein du pays visé	• O.E.M • Accord de fabrication • B.O.T.	• Acquisition • Investissement direct étranger • *Greenfield*

L'entreprise ABC inc. : un cas d'approche transactionnelle avec délégation

Introduction

Fondée au début des années 60, ABC inc. compte aujourd'hui au-delà d'une centaine d'employés. L'entreprise oeuvre dans la distribution d'une vaste gamme de produits et matériaux de construction (bois, portes et fenêtres, articles de plomberie, outils, cabinets de cuisine, planchers, etc.). ABC inc. dispose d'une cour à bois d'une grande superficie, ce qui lui permet de répondre à une demande accrue et d'assurer une livraison de ses produits en temps opportun.

Un des atouts de l'entreprise réside dans l'établissement, au fil des ans, d'un important réseau de fournisseurs de matériaux qui permet à ABC inc. d'effectuer la consolidation de produits (en provenance de différents pays) et de proposer à sa clientèle, domestique ou étrangère, une offre de produits intégrée, destinée aux projets de construction ou de rénovation. Selon les dirigeants de l'entreprise, une offre intégrée, résultant de la consolidation de produits, constitue une valeur ajoutée pour ses clients alors que le réseau étendu de fournisseurs et la capacité de ABC inc. en termes de logistique représenteraient, selon la direction, un avantage compétitif.

Expérience internationale

Les premières expériences internationales de ABC inc. ont été vécues il y a déjà plusieurs années alors que l'entreprise procédait à l'importation de produits dans

le but d'élargir la gamme de produits pour ses clients locaux. ABC inc. s'approvisionnait donc non seulement auprès d'entreprises canadiennes mais aussi auprès de plusieurs fournisseurs étrangers (européens, asiatiques, américains). Les relations d'affaires que l'entreprise a su développer et entretenir avec ces fournisseurs ont vraisemblablement constitué le levier ayant permis à l'entreprise d'amorcer un courant d'affaires (exportations) dans le sens inverse, c'est-à-dire à destination des pays d'où elle importait ses produits.

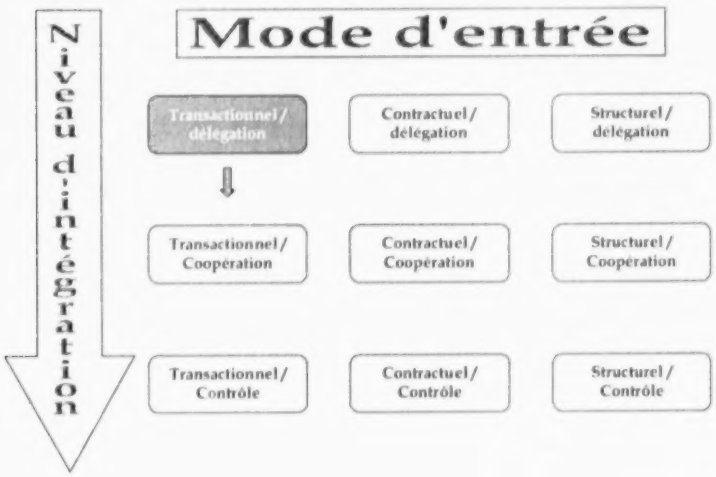
Aujourd'hui, la part des exportations de l'entreprise par rapport à son chiffre d'affaires s'élève à environ 10%. Les produits exportés sont principalement destinés aux marchés japonais, chinois, coréen, russe et mexicain. Il est par ailleurs intéressant de noter que les ventes de l'entreprise au Canada (90% du chiffre d'affaires) sont principalement concentrées dans la région métropolitaine où cette dernière est localisée.

Pour ce qui concerne la filière mexicaine, les premières expériences de l'entreprise dans ce pays remontent à une quinzaine d'années où l'un de ses clients étrangers (Européen) a procédé à la délocalisation de ses activités de l'Europe vers le Mexique (implantation). Pour ABC inc., son incursion au Mexique tiendrait davantage à un courant d'affaires non sollicité et inespéré que le fruit d'efforts soutenus d'exploration et de prospection du marché mexicain de l'habitation. Les relations d'affaires qu'entretenait l'entreprise canadienne avec ce client établi au Mexique étaient à ce point solides et fructueuses que ce dernier demeure, encore aujourd'hui, l'unique client de ABC inc. dans ce pays. Les premières commandes de produits exportés dans ce marché s'élevaient à 3 ou 4 conteneurs par année, cependant qu'aujourd'hui l'entreprise exporte mensuellement plus ou moins 6 ou 7 conteneurs de produits de construction. Pourtant, la haute direction de ABC inc. tient désormais ce marché pour acquit, aussi ne considère-t-elle pas utile d'y investir davantage de ressources financières afin d'en poursuivre le développement.

Stratégie d'internationalisation actuelle et pressentie

ABC inc. est maintenant à la recherche d'un représentant mexicain qui prendrait en charge un certain nombre d'activités/responsabilités pour l'entreprise au Mexique, activités ou responsabilités qui ne pourraient être confiées à son client actuel : développement de nouveaux marchés (segments), service après-vente, règlement des transactions, réalisation d'études de marché et remontée des informations. Eu égard au potentiel identifié et à l'expérience acquise par ABC inc. au Mexique, celle-ci manifeste un intérêt à se donner les coudées franches dans le but d'assurer un meilleur contrôle sur son destin au sein du marché mexicain de l'habitation.

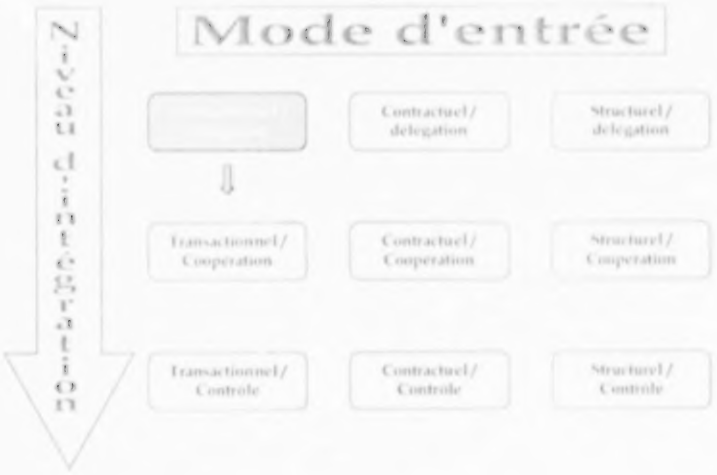
L'approche adoptée jusqu'à ce jour, quoique fructueuse, serait qualifiée de réactive. Selon le modèle Mercadex-Desjardins, cette stratégie d'internationalisation s'apparenterait à l'approche transactionnelle/délégation avec une tendance à la coopération. Suivant cette stratégie, toutes les activités associées à la recherche de renseignements, à la prospection, à la négociation et à la vente sont confiées (déléguées) à une tierce partie localisée au Mexique. ABC inc. cherche maintenant à devenir plus active au Mexique et devra en conséquence s'intégrer davantage au marché par le biais d'une coopération accrue avec un partenaire ou représentant (et non uniquement un client) mexicain basé au Mexique. Il s'agirait d'une stratégie transactionnelle/coopération. Le mode de pénétration (transactionnel) demeure identique car à ce stade, ABC inc. n'envisage pas de céder une licence de fabrication à un partenaire mexicain (mode contractuel) ni d'implanter une structure d'opérations dans le pays (mode structurel), mais tout simplement de continuer à y exporter ses produits.



Ainsi, cette nouvelle orientation de ABC inc. est fondée sur les présomptions suivantes quant au niveau d'intégration.

- Connaissance (du marché et de la langue) de plus de 15 ans dans ce marché.
- Potentiel de marché démontré pour ses produits (par l'expérience antérieure), ce qui permet à ABC inc. d'assumer un risque d'affaires plus élevé.
- Les règles d'accès au marché (réglementation réduite, élimination des tarifs…) sont de moins en moins contraignantes, notamment grâce aux dispositions de l'ALÉNA.
- ABC inc. requiert un contrôle plus élevé sur ses produits (canal plus court).

L'approche adoptée jusqu'à ce jour, quoique fructueuse, serait qualifiée de réactive. Selon le modèle Mercadex-Desjardins, cette stratégie d'internationalisation s'apparenterait à l'approche transactionnelle/délégation avec une tendance à la coopération. Suivant cette stratégie, toutes les activités associées à la recherche de renseignements, à la prospection, à la négociation et à la vente sont confiées (déléguées) à une tierce partie localisée au Mexique. ABC inc. cherche maintenant à devenir plus active au Mexique et devra en conséquence s'intégrer davantage au marché par le biais d'une coopération accrue avec un partenaire ou représentant (et non uniquement un client) mexicain basé au Mexique. Il s'agirait d'une stratégie transactionnelle/coopération. Le mode de pénétration (transactionnel) demeure identique car à ce stade, ABC inc n'envisage pas de céder une licence de fabrication à un partenaire mexicain (mode contractuel) ni d'implanter une structure d'opérations dans le pays (mode structurel), mais tout simplement de continuer à y exporter ses produits.



Ainsi, cette nouvelle orientation de ABC inc. est fondée sur les présomptions suivantes quant au niveau d'intégration.

- Connaissance (du marché et de la langue) de plus de 15 ans dans ce marché
- Potentiel de marché démontré pour ses produits (par l'expérience antérieure), ce qui permet à ABC inc. d'assumer un risque d'affaires plus élevé.
- Les règles d'accès au marché (réglementation réduite, élimination des tarifs .) sont de moins en moins contraignantes, notamment grâce aux dispositions de l'ALÉNA.
- ABC inc. requiert un contrôle plus élevé sur ses produits (canal plus court).

En revanche, certaines réserves devront toutefois être émises, notamment en ce qui concerne la familiarisation avec les us et coutumes au Mexique. ABC inc. ne négociait jamais avec les Mexicains mais plutôt avec son client européen établi au Mexique. Mentionnons également ce désintéressement de la haute direction de ABC inc. à l'effet d'investir davantage au Mexique. Une présence (visibilité) accrue au sein de ce marché impliquera des investissements plus importants à plusieurs égards (formation, prospection, promotion, coûts fixes associés à l'établissement d'une place d'affaires, etc.).

L'entreprise DEF inc. : un cas d'approche transactionnelle avec contrôle

Introduction

L'entreprise DEF, filiale d'une entreprise plus importante, a été créée expressément pour desservir les marchés d'exportation. Selon le dirigeant, son système de construction unique se distingue de façon importante en Amérique du Nord.

Expérience internationale

La firme dispose d'une expérience appréciable dans le domaine de l'exportation d'habitations dans les pays étrangers, entre autres en Amérique latine. À ce jour, plus de 250 maisons ont été livrées à l'extérieur du pays (exportées). En outre, dans le passé, DEF inc. a accordé une licence pour son système à une entreprise brésilienne, en vertu d'une entente selon laquelle le partenaire brésilien devait acheter une portion des produits au Canada. L'entente a été plus ou moins honorée par la partie brésilienne.

DEF inc. a également participé, en 1993, à une mission d'affaires au Mexique, organisée par le gouvernement de sa province, réunissant des architectes, des ingénieurs, des sous-traitants dans le domaine de la construction. Cette mission a permis à la firme de constater l'avance technologique générale des produits canadiens, parfois trop avancés et trop coûteux en regard des besoins du marché mexicain. C'est d'ailleurs en fonction du marché mexicain que la firme a mis au point son système de construction. Ce type de système de construction n'est pas entièrement nouveau au Mexique puisqu'une autre firme canadienne déploie également des efforts de développement importants dans ce marché depuis plusieurs années l'exportation d'un concept similaire. D'une certaine façon, celle-ci a contribué à ouvrir la voie.

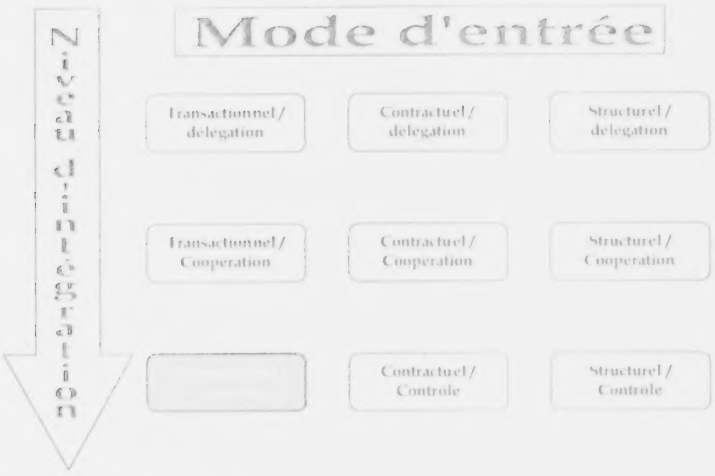
Les premiers efforts de développement n'ont pas généré des retombées immédiates en raison principalement de la crise mexicaine de 1994-95 et de ses impacts dévastateurs sur la construction résidentielle. Le dirigeant considère toutefois que le marché mexicain de la construction redevient propice.

Depuis ce temps, DEF inc. poursuit ses efforts de prospection au Mexique de façon peu intense mais constante, misant sur des résultats à long terme. Le dirigeant semble être familier avec plusieurs cultures d'Amérique latine. Il parle d'ailleurs couramment espagnol.

La stratégie d'internationalisation

Récemment, DEF inc. a conclu une entente verbale de développement avec une société de construction mexicaine qui a montré sa volonté d'utiliser son système de construction. Actuellement, la technologie de l'entreprise canadienne est utilisée pour deux projets de construction d'écoles, aussi souhaite-t-elle s'inspirer de ce modèle comme projet de démonstration afin de percer le marché de l'habitation. La firme canadienne absorbe les coûts de sa technologie qui, selon le dirigeant, sera utilisée ultérieurement dans des projets de construction de logement. Le projet est donc conçu comme un investissement de sa part, le partenaire mexicain ne prenant aucun risque financier, hormis celui de mettre à l'essai une technologie nouvelle d'un partenaire canadien. À ce jour, on peut qualifier la relation entre ces deux partenaires de bonne, encore que le dirigeant de DEF inc. déplore un certain manque de planification de la part de son partenaire mexicain : les commandes, pourtant urgentes, arrivent parfois tard ou trop tard.

Plusieurs modes d'entrée pourraient se révéler avantageux pour la firme actuellement : entente de licence, coentreprises ou implantation d'une structure pour produire (usine) au Mexique. À ce stade, la firme canadienne n'est ni disposée à conclure un accord de licence (en raison d'une expérience antérieure décevante au Brésil) ni intéressée à mettre sur pied une coentreprise ou un consortium avec des entreprises mexicaines car celles-ci sollicitent un investissement financier considérable et les différences culturelles sont également trop importantes (le dirigeant de DEF inc. estime que les Mexicains prennent quelque peu à la légère leurs engagements).

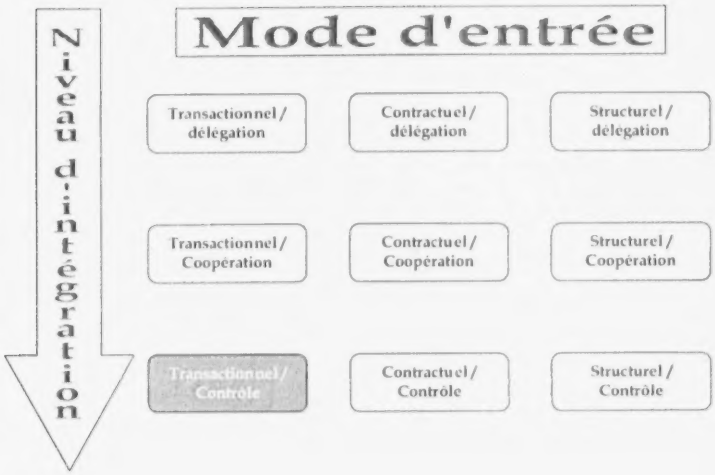


Déjà, la firme a éprouvé un certain nombre de difficultés en regard de la qualification financière des acheteurs mexicains et ce, pour différentes raisons :

- mauvaise collaboration des acheteurs mexicains avec l'agence d'évaluation de crédit (Dunn & Bradstreet),
- client solvable mais son institution financière n'apparaissait pas sur la liste des institutions financières approuvées.

En bref, trouver le bon partenaire s'est jusqu'à maintenant avéré un processus très long et semé d'embûches.

Le Mexique est un pays producteur de pétrole. Aussi, selon le dirigeant de DEF inc., il existerait au Mexique une politique de prix préférentiels en ce qui concerne les produits pétrochimiques en faveur des entreprises mexicaines. Le PVC (produit dérivé du pétrole) ferait partie de cette catégorie. Consciente que son système de construction se révélerait moins dispendieux s'il était fabriqué au Mexique, la firme considère néanmoins ne pas être dotée des assises financières nécessaires pour construire une usine dans ce pays. En outre, en comparaison avec une autre firme canadienne utilisant une technologie similaire ayant opté pour ce choix en raison des coûts de transport élevés, la conception du système de construction de la firme est plus facile en empaqueter dans un conteneur. Aussi, DEF inc. préfère-t-elle, dans la mesure du possible, exploiter ses installations canadiennes et conclure une entente avec une ou plusieurs firmes de construction mexicaines qui achèteraient son système de construction.



Déjà, la firme a éprouvé un certain nombre de difficultés en regard de la qualification financière des acheteurs mexicains et ce, pour différentes raisons :

- mauvaise collaboration des acheteurs mexicains avec l'agence d'évaluation de crédit (Dunn & Bradstreet),
- client solvable mais son institution financière n'apparaissait pas sur la liste des institutions financières approuvées.

En bref, trouver le bon partenaire s'est jusqu'à maintenant avéré un processus très long et semé d'embûches.

Le Mexique est un pays producteur de pétrole. Aussi, selon le dirigeant de DEF inc., il existerait au Mexique une politique de prix préférentiels en ce qui concerne les produits pétrochimiques en faveur des entreprises mexicaines. Le PVC (produit dérivé du pétrole) ferait partie de cette catégorie. Consciente que son système de construction se révélerait moins dispendieux s'il était fabriqué au Mexique, la firme considère néanmoins ne pas être dotée des assises financières nécessaires pour construire une usine dans ce pays. En outre, en comparaison avec une autre firme canadienne utilisant une technologie similaire ayant opté pour ce choix en raison des coûts de transport élevés, la conception du système de construction de la firme est plus facile en empaqueter dans un conteneur. Aussi, DEF inc. préfère-t-elle, dans la mesure du possible, exploiter ses installations canadiennes et conclure une entente avec une ou plusieurs firmes de construction mexicaines qui achèteraient son système de construction.

L'entreprise GHI inc. : un cas d'approche structurelle avec contrôle

Introduction

La firme canadienne est une filiale d'un groupe industriel au Canada. Elle fabrique plusieurs produits, notamment un système de construction intégré assemblé sur le chantier comprenant des portes et fenêtres. Le système de construction est applicable aussi bien dans les secteurs industriel et commercial que dans le secteur résidentiel de milieu à haut de gamme.

Expérience internationale

GHI inc. exporte depuis longtemps et dispose de plusieurs usines dont une en Colombie ainsi qu'une autre en Argentine. Sa présence au Mexique remonte à près de 20 ans environ. Depuis 1992, l'entreprise dispose d'une usine au Mexique, dirigée par un Mexicain. En ayant ainsi pignon sur rue au Mexique, le but ultime et affirmé de GHI inc. était de devenir le leader mexicain dans son domaine.

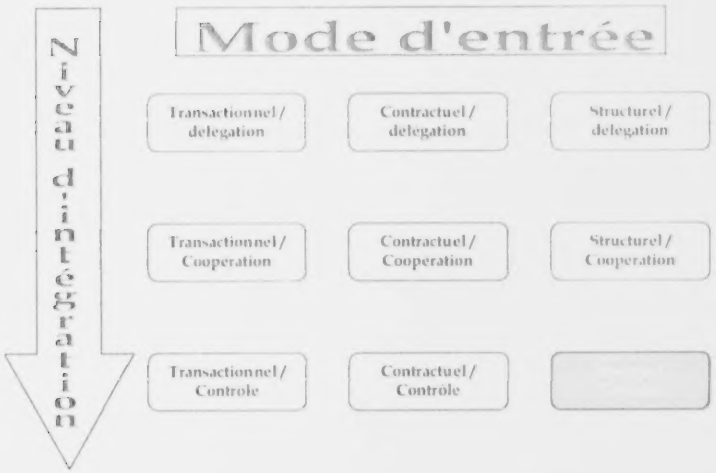
GHI inc. effectue surtout des ventes directes auprès des firmes de construction, mais a parfois recours à un distributeur pour certains produits. Les produits fabriqués et vendus par la firme relèvent d'une technologie qui se distingue des méthodes de fabrication traditionnelles au Mexique mais comporte néanmoins le matériau le plus répandu et accepté dans ce pays : le béton. Par ailleurs, la technologie vendue mise sur des avantages comparatifs importants: rapidité (le coût du crédit étant très élevé au Mexique, tout délai de construction se traduit automatiquement par un coût supérieur du projet), versatilité, fiabilité, résistance à la moisissure, à la vermine, aux insectes ainsi qu'aux tremblements de terre, performance en termes d'efficacité énergétique (isolation par l'extérieur permet d'avoir recours à la masse du béton). En bref, ses arguments de vente reposent sur trois éléments : rapidité, qualité et constance.

La stratégie d'internationalisation

Pourquoi les dirigeants de GHI inc. ont-ils opté pour la stratégie de construire une usine au Mexique ? En premier lieu, pour se rapprocher du marché et de leurs clients, afin de mieux répondre à leurs exigences en termes de prix et de temps de livraison. En outre, ils cherchaient à se présenter comme une firme mexicaine et être mieux à même de comprendre et d'anticiper les besoins des

acheteurs mexicains, en plus d'éviter les barrières protectionnistes. D'autres facteurs ont également milité en faveur de cette stratégie :

- l'exportation (du Canada) entraîneraient des coûts de transport trop élevés étant donné le design des composantes requérant beaucoup d'espace (les conteneurs transportaient davantage d'air que de matériaux);
- faible coût de la matière première au Mexique, qui est un important producteur de pétrole;
- faible coût de la main-d'œuvre dans ce pays.



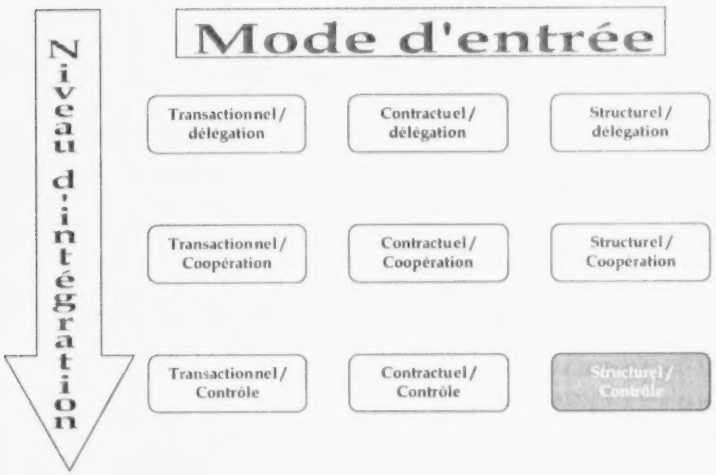
Au cours des premières années d'opération au Mexique, GHI inc. n'a pu utiliser ses installations mexicaines à plein régime compte tenu de la chute de la demande suite à la crise de 1994-95. Quoi qu'il en soit, les dirigeants estiment qu'il s'agissait néanmoins de l'approche idéale d'incursion et qu'ils répéteraient l'expérience de la même manière si c'était à refaire. La décision de s'installer au Mexique reposait sur une vision à long terme. Les dirigeants affirment que peu d'erreurs ont été commises dans le cas du développement du marché mexicain. L'usine mexicaine fonctionne très bien et la firme dispose d'un financement, ayant signé des ententes avec certaines institutions financières mexicaines.

L'entreprise JKL inc. : un cas d'approche structurelle avec coopération

Introduction

acheteurs mexicains, en plus d'éviter les barrières protectionnistes. D'autres facteurs ont également milité en faveur de cette stratégie :

- l'exportation (du Canada) entraîneraient des coûts de transport trop élevés étant donné le design des composantes requérant beaucoup d'espace (les conteneurs transportaient davantage d'air que de matériaux);
- faible coût de la matière première au Mexique, qui est un important producteur de pétrole;
- faible coût de la main-d'œuvre dans ce pays.



Au cours des premières années d'opération au Mexique, GHI inc. n'a pu utiliser ses installations mexicaines à plein régime compte tenu de la chute de la demande suite à la crise de 1994-95. Quoi qu'il en soit, les dirigeants estiment qu'il s'agissait néanmoins de l'approche idéale d'incursion et qu'ils répéteraient l'expérience de la même manière si c'était à refaire. La décision de s'installer au Mexique reposait sur une vision à long terme. Les dirigeants affirment que peu d'erreurs ont été commises dans le cas du développement du marché mexicain. L'usine mexicaine fonctionne très bien et la firme dispose d'un financement, ayant signé des ententes avec certaines institutions financières mexicaines.

L'entreprise JKL inc. : un cas d'approche structurelle avec coopération

Introduction

L'exportateur canadien est une firme d'ingénieur en structures, ayant ses principaux antécédents surtout dans le domaine de la construction commerciale. JKL inc. a conçu une maison de 500 à 600 pieds carrés entièrement préfabriquée à ossature de métal, avec des murs extérieurs recouverts d'un fini en stuc et un toit en tuiles de terre cuite.

Expérience internationale

La firme dispose d'une certaine expérience dans la construction de maisons à l'étranger, notamment aux Antilles. Les efforts de développement ont débuté il y a quatre ans environ, à la faveur d'un contact avec un partenaire présent au Mexique. Un des facteurs ayant grandement influencé le choix du Mexique comme marché visé est la proximité géographique de ce pays avec le Canada de même que la facilité d'expédition par bateau. Le but de JKL inc. était de développer une solution abordable, efficace et de qualité pour répondre à la demande croissante en habitation sociale au Mexique. Elle s'est attaquée, en premier lieu, à une région située au nord du pays.

Extérieurement, la maison revêt un aspect mexicain, de par son apparence, ses dimensions, ses murs en stuc et son toit de tuile. Pourtant, le système de construction utilise une technologie avancée entièrement canadienne et repose sur des normes élevées de qualité. Les composantes du système empruntent beaucoup aux techniques de construction utilisées dans le secteur commercial. Le système est ouvert, au sens où on peut y greffer des ajouts provenant d'autres technologies. La technologie utilisée, en dépit de son faible coût, est supérieure aux façons de faire mexicaines : rapidité et facilité d'assemblage, résistance aux tremblement de terre, meilleure enveloppe (isolation, protection contre les intempéries). Le concept est protégé par des droits de propriété intellectuelle. En principe celui-ci ne peut pas être reproduit intégralement par des concurrents. Toutefois, des concurrents seraient en mesure de plagier l'enveloppe extérieure afin de laisser croire qu'il s'agit de la même maison.

JKL inc. a construit 12 maisons à ce jour au Mexique. Ses objectifs sont très ambitieux : réaliser des projets de 500-600 unités, puis construire quelque 1 000 demeures sur trois ans au Mexique. Pour ce faire, elle entend mettre sur le marché trois produits répondant à autant de segments distincts.

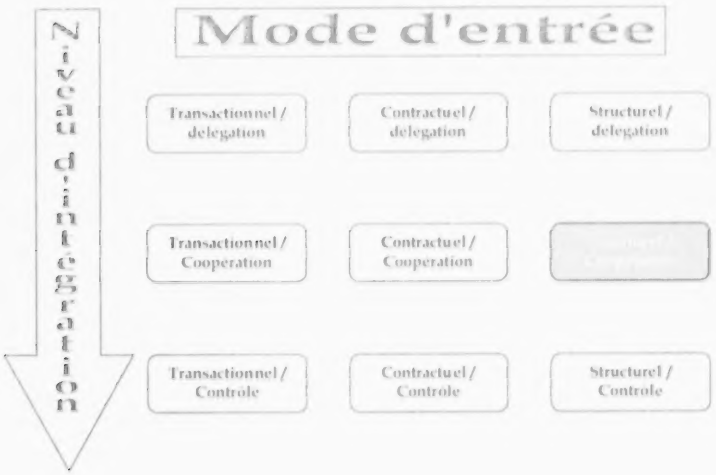
- Progressive home : une demeure de quelque 300 pieds carrés, que l'acheteur peut agrandir au gré de ses besoins et de ses moyens. Le dirigeant présume qu'environ 75% des consommateurs mexicains seraient éligibles au crédit hypothécaire pour ce produit;
- Une maison de 550 à 600 pieds carrés et abordable, selon la firme, à 25 % des acheteurs éligibles au crédit hypothécaire;

- Une maison de deux étages, faisant quelque 1 000 pieds carrés, abordable à 10 % des acheteurs potentiels.

JKL inc. avoue avoir commis un certain nombre d'erreurs de parcours, notamment de n'avoir pas tenu assez compte du contexte mexicain (mauvaise compréhension des pratiques locales, des besoins de la demande, du cadre réglementaire). En outre, la firme aurait effectué un mauvais choix de partenaire au début, s'étant placée en situation de dépendance à l'égard de ce dernier. La firme a également opté pour une localisation inadéquate (site non desservi en électricité, entraînant des reports importants). En revanche, JKL inc. se félicite de n'avoir pas succombé à la tentation de payer des pots-de-vin dans le but d'accélérer le traitement des demandes de permis ou d'accréditation.

La stratégie d'internationalisation

Dans ce cas, l'exportateur a opté pour une approche de type structurel avec coopération, ayant investi dans un projet de coentreprise (*joint venture*). La stratégie réunit plusieurs partenaires, notamment un partenaire canadien présent au Mexique, agissant comme promoteur et assurant le lien entre la firme d'ingénieurs au Canada et le constructeur mexicain, lequel est sous contrat.



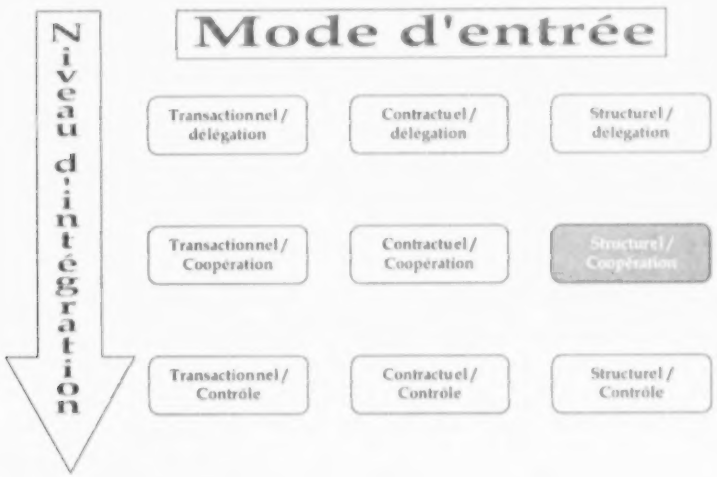
La firme canadienne ne fabrique pas elle-même le produit, qui est en fait un système de construction réunissant plusieurs composantes provenant de 18 fournisseurs différents, tous canadiens. L'intention était d'assurer un contrôle total sur la qualité, et de faire affaires plutôt avec le partenaire mexicain pour l'assemblage, opération relativement simple, ne requérant pas une main-d'œuvre

- Une maison de deux étages, faisant quelque 1 000 pieds carrés, abordable à 10 % des acheteurs potentiels.

JKL inc. avoue avoir commis un certain nombre d'erreurs de parcours, notamment de n'avoir pas tenu assez compte du contexte mexicain (mauvaise compréhension des pratiques locales, des besoins de la demande, du cadre réglementaire). En outre, la firme aurait effectué un mauvais choix de partenaire au début, s'étant placée en situation de dépendance à l'égard de ce dernier. La firme a également opté pour une localisation inadéquate (site non desservi en électricité, entraînant des reports importants). En revanche, JKL inc. se félicite de n'avoir pas succombé à la tentation de payer des pots-de-vin dans le but d'accélérer le traitement des demandes de permis ou d'accréditation.

La stratégie d'internationalisation

Dans ce cas, l'exportateur a opté pour une approche de type structurel avec coopération, ayant investi dans un projet de coentreprise (*joint venture*). La stratégie réunit plusieurs partenaires, notamment un partenaire canadien présent au Mexique, agissant comme promoteur et assurant le lien entre la firme d'ingénieurs au Canada et le constructeur mexicain, lequel est sous contrat.



La firme canadienne ne fabrique pas elle-même le produit, qui est en fait un système de construction réunissant plusieurs composantes provenant de 18 fournisseurs différents, tous canadiens. L'intention était d'assurer un contrôle total sur la qualité, et de faire affaires plutôt avec le partenaire mexicain pour l'assemblage, opération relativement simple, ne requérant pas une main-d'œuvre

très spécialisée. La firme se dit très satisfaite de son partenariat avec l'entreprise de construction mexicaine, aussi cette dernière se montrerait emballée par la facilité d'assemblage de ce concept très innovateur par rapport aux façons de faire mexicaines qui emploient très peu de composantes usinées. Enfin, JKL assure la formation des employés mexicains.

L'entreprise MNO inc. : un cas d'approche transactionnelle avec coopération

Introduction

MNO inc. est une importante entreprise familiale canadienne oeuvrant dans la fabrication de portes et fenêtres en bois pour les segments « milieu à haut de gamme », produits qu'elle commercialise principalement en Amérique du Nord (marchés canadien et américain) où elle compte sur un vaste réseau de distributeurs. L'entreprise dispose d'une capacité de production qui s'adapte à une demande en constante progression et de plus en plus diversifiée. MNO inc. jouit également d'une solidité financière lui permettant d'investir dans la prospection de nouveaux marchés et l'adaptation de ses produits en conséquence.

Expérience internationale

Depuis un peu plus d'une douzaine d'années, MNO inc. est également active au sein de marchés internationaux sur plusieurs continents : Asie-Pacifique, Europe, Amérique latine, Moyen-orient. L'entreprise reconnaît, dans le cadre de son processus d'internationalisation, avoir retenu plusieurs leçons en ce qui a trait notamment aux différences culturelles, climatiques ainsi qu'aux normes de la construction. Par conséquent, MNO inc. s'est appliquée à adapter son approche, ses produits, son effort de vente et ses services logistiques de manière à répondre aux exigences régionales des marchés visés. À cet effet, l'entreprise vient d'établir une division de ventes internationales afin de satisfaire la demande internationale sans cesse croissante pour ses produits. Cette division est composée de directeurs de territoires pour le Japon, l'Amérique latine et l'Europe de même qu'un personnel de soutien aux ventes.

En Amérique latine, la première expérience de l'entreprise remonte à une participation de son président à une mission commerciale au Chili, mission qui s'est révélée plutôt mitigée en termes de résultats mais enrichissante sur le plan de l'enseignement. MNO inc. s'est par la suite dotée d'un directeur stratégique pour la zone d'Amérique latine. Celui-ci amorça un courant d'affaires avec le

marché mexicain en raison de la proximité de ce marché, du potentiel pressenti et afin de tirer parti des dispositions de l'ALÉNA.

À ce jour, d'importants efforts ont été déployés au Mexique par ce directeur. Celui-ci se rend fréquemment sur le terrain afin de rencontrer des prospects et visiter ses distributeurs. Au Mexique, MNO inc. vise les segments milieu à haut de gamme (ex.: Lomas de Chapultepec, Santa Fe). Lors de ses premières expériences sur ce marché, MNO inc. exigeait de la part de ses distributeurs l'exclusivité sur ses produits. Toutefois, compte tenu de la taille réduite des segments visés pour ses produits (milieu et haut de gamme, produits de bois), MNO inc. s'est vu forcée de modifier sa politique et de permettre à ses distributeurs de vendre également des produits de catégorie bas de gamme (ex. : en PVC), tout en conservant l'exclusivité pour les segments à plus haut revenu.

Le directeur Amérique latine constate un grand potentiel sur le marché mexicain pour ses produits car, en comparaison avec le Canada où environ 10% du coût d'une maison est investi dans la fenestration, au Mexique on investirait seulement 3% en moyenne dans les produits et l'installation de portes et fenêtres. Cet écart pourrait se traduire par un potentiel intéressant dans la mesure où un besoin de rattrapage est réellement ressenti par les Mexicains. MNO inc. est consciente de l'effort qui lui incombe à l'effet de sensibiliser les Mexicains en ce qui a trait à l'importance des fenêtres de qualité, ce qui induirait ainsi un changement graduel de la population au plan des habitudes de logement (de construction).

À ce jour, MNO inc. n'a signé aucun contrat avec ses distributeurs mexicains. La direction MNO inc. croit qu'une bonne poignée de main vaut mieux qu'un bout de papier, d'autant que l'entreprise prétend ne courir aucun risque car ses distributeurs au Mexique doivent payer sa marchandise à l'avance. Il demeure qu'une entente contractuelle pourrait s'avérer inévitable dès l'instant où la notion de partage du territoire mexicain (entre les distributeurs) prendra plus d'importance.

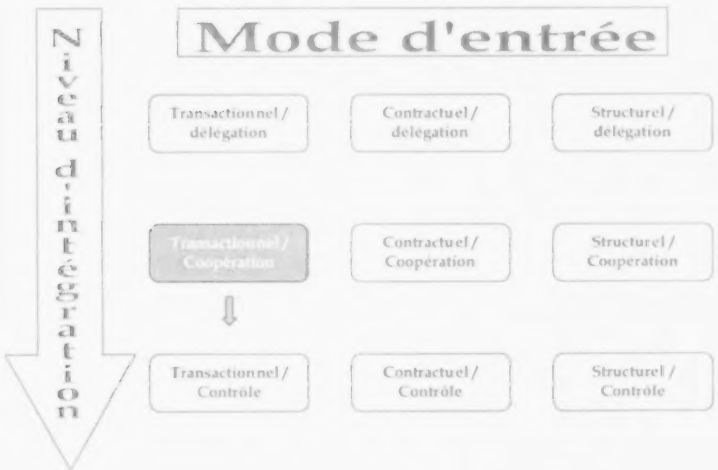
Au cours de la première année, l'entreprise a réalisé des ventes de 150 000 $ US, alors qu'au fil des deux années suivantes ce chiffre s'est établi à respectivement 300 000 $ US et 600 000 $ US. Si la tendance se maintient, l'entreprise devrait atteindre un volume d'exportations au Mexique de près de 5 millions $ US.

Stratégie d'internationalisation actuelle et pressentie

La stratégie présentement mise en oeuvre par MNO inc. correspondrait à une stratégie de type transactionnel avec coopération. On note par ailleurs une légère

tendance de l'entreprise à exercer un plus grand contrôle sur ses activités dans ce marché pour les raisons suivantes :

- Besoin de formation des distributeurs mexicains car ceux-ci doivent tous être en mesure d'installer les produits (fenêtres) de MNO inc.
- Garantie à long terme offerte sur les produits de MNO inc. installés. Une inspection des produits doit être effectuée suite à l'installation.
- Excellente connaissance de la langue : au-delà du directeur Amérique latine, quatre autres personnes chez MNO inc. sont hispanophones ou alors parlent espagnol.
- Assez bonne connaissance du marché. Grâce à ses nombreux déplacements au Mexique, le directeur Amérique latine a acquis une très bonne connaissance du marché de l'habitation, des circuits de distribution et des pratiques d'affaires.

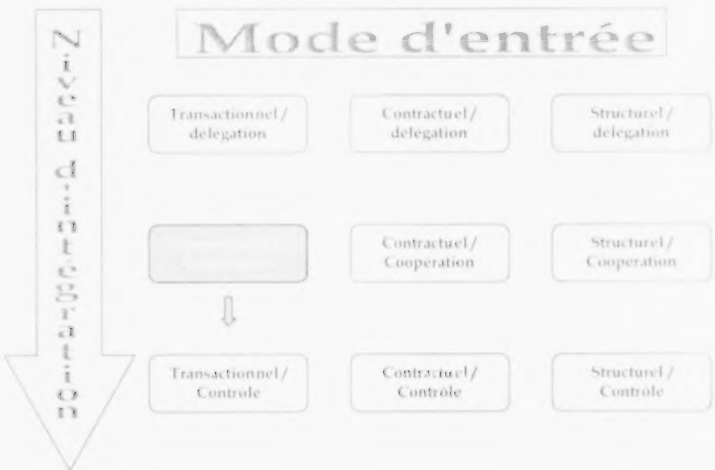


En revanche, certaines réserves suivantes devraient être prises en compte dans la définition ou la révision d'un niveau accru d'intégration. On peut penser par exemple aux différences au plan culturel et des valeurs de l'entreprise. Une plus grande présence ou visibilité de MNO inc. au Mexique impliquerait forcément une intégration plus marquée en termes de modes de vie, coutumes et pratiques d'affaires locales. L'entreprise devra évoluer dans un contexte où l'ostentation et la sollicitation de pots-de-vin sont plus fréquentes.

A priori, MNO inc. rejette les modes contractuel et structurel en ce qui concerne la façon d'aborder le marché mexicain, optant pour une approche transactionnelle où elle fabrique l'intégralité du produit pour ensuite le vendre à ses clients

tendance de l'entreprise à exercer un plus grand contrôle sur ses activités dans ce marché pour les raisons suivantes :

- Besoin de formation des distributeurs mexicains car ceux-ci doivent tous être en mesure d'installer les produits (fenêtres) de MNO inc.
- Garantie à long terme offerte sur les produits de MNO inc. installés. Une inspection des produits doit être effectuée suite à l'installation.
- Excellente connaissance de la langue : au-delà du directeur Amérique latine, quatre autres personnes chez MNO inc. sont hispanophones ou alors parlent espagnol.
- Assez bonne connaissance du marché. Grâce à ses nombreux déplacements au Mexique, le directeur Amérique latine a acquis une très bonne connaissance du marché de l'habitation, des circuits de distribution et des pratiques d'affaires.



En revanche, certaines réserves suivantes devraient être prises en compte dans la définition ou la révision d'un niveau accru d'intégration. On peut penser par exemple aux différences au plan culturel et des valeurs de l'entreprise. Une plus grande présence ou visibilité de MNO inc. au Mexique impliquerait forcément une intégration plus marquée en termes de modes de vie, coutumes et pratiques d'affaires locales. L'entreprise devra évoluer dans un contexte où l'ostentation et la sollicitation de pots-de-vin sont plus fréquentes.

A priori, MNO inc. rejette les modes contractuel et structurel en ce qui concerne la façon d'aborder le marché mexicain, optant pour une approche transactionnelle où elle fabrique l'intégralité du produit pour ensuite le vendre à ses clients

(distributeurs) au Mexique. Le choix de ce mode de pénétration repose sur les facteurs suivants :

- MNO inc. vient à peine d'accroître sa capacité de production, or il n'est donc pas question d'envisager une nouvelle implantation;
- Le volume de ventes réalisées au Mexique à ce jour ne justifierait pas l'implantation de nouvelles installations dans ce pays pour y opérer, et encore moins une délocalisation de la production du Canada vers le Mexique.
- Un des avantages compétitifs de la firme réside dans les relations avec et entre ses travailleurs. MNO inc. ne peut garantir le transfert de ce climat dans ce nouveau pays. MNO inc. n'est pas familière avec la réglementation, les lois ou le code du travail au Mexique.
- Matière première (bois) disponible surtout au Canada.

L'entreprise PQR inc. : du contractuel au transactionnel : repli et repositionnement de PQR au Mexique

Introduction

PQR est un important fabricant de produits et technologies de construction (panneaux usinés, fermes de toit, solives) en opération depuis plus d'une vingtaine d'années. L'entreprise propose des produits répondant à des normes très élevées en matière d'efficacité énergétique et permettant des économies importantes de chauffage et de climatisation.

Les principales activités de PQR sont la fabrication de produits d'ingénierie pour la construction, la réalisation de projets clés en main à l'étranger et la vente de licences de commercialisation de sa technologie au sein de marchés internationaux.

Cette entreprise occupe une part de 40% du marché local et une portion croissante de son chiffre d'affaires est réalisée à l'étranger.

Expérience internationale

À ce jour, plus de 60 000 maisons à travers le monde ont bénéficié de la technologie de PQR inc. selon les dirigeants de cette dernière. En dehors du marché nord-américain, l'entreprise commercialise ses systèmes en Europe (Écosse, Allemagne, Autriche, Espagne), en Australie, en Turquie, en Russie, en Amérique latine (Chili et Mexique) et en Asie.

Une des approches ayant permis à PQR inc. de connaître du succès sur les marchés extérieurs s'illustre par la formation d'un consortium avec d'autres fournisseurs canadiens de produits (technologies) de construction (ex. : portes et fenêtres, tapis, panneaux...) dans le but de proposer, dans le cadre d'une offre conjointe, une gamme élargie de produits complémentaires qui répondent aux besoins des clients internationaux.

Les premières tentatives de l'entreprise au Mexique remontent à 1994 où PQR inc. avait alors réalisé un projet de transfert technologique par la vente d'une licence de fabrication de ses produits au Mexique. L'entreprise a donc procédé à l'exportation d'équipement, de logiciels, de savoir-faire et a pris en charge la formation des employés de l'usine qui était destinée à fabriquer les produits. Soudainement, la crise mexicaine de 1994-95 venait brutalement mettre un terme au projet, forçant PQR inc. à effectuer un repli stratégique du marché mexicain.

L'entreprise se tint à l'écart de ce pays durant plusieurs années, du moins jusqu'en 2000 où une mission commerciale inversée (acheteurs mexicains visitant les exportateurs au Canada) venait relancer le projet de desservir le marché mexicain de l'habitation. Dans le cadre de cet événement, les dirigeants de l'entreprise ont fait la connaissance d'un architecte mexicain bien branché au sein de l'industrie de l'habitation et qui a été en mesure d'identifier un agent manufacturier qui, depuis novembre 2001, est désormais à pied d'œuvre pour PQR inc. Aussi, selon les dirigeants de PQR inc., le recours à ce partenaire aurait vraisemblablement facilité le processus d'homologation de ses produits auprès des instances mexicaines (ex. : FOVI) pour les projets sociaux.

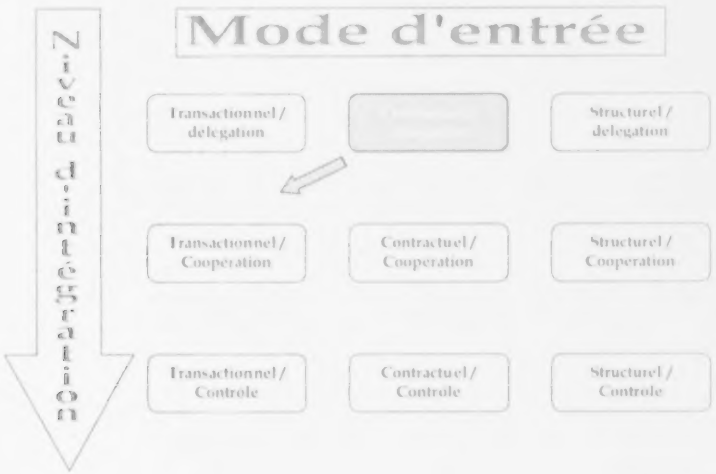
À ce jour, le marché mexicain ne représente toutefois que ½ de 1% du volume d'exportation de l'entreprise. Les premières indications de débouchés pour l'entreprise étaient constatées dans le segment de l'habitation sociale dans la région de Monterrey (au nord du pays). Cependant, l'expérience de PQR inc. a montré que le marché mexicain est relativement plus difficile à aborder que plusieurs autres pays avec lequel l'entreprise fait déjà des affaires dans le monde. Bien que considérable en termes de potentialités, l'entreprise reconnaît que le segment des logements sociaux renferme plusieurs barrières ou défis comme par exemple l'existence d'un réseau relativement influent (auprès des autorités publiques) d'entrepreneurs en construction sociale au Mexique. D'ailleurs, les approbations de produits résideraient davantage dans les relations que dans les aspects techniques.

C'est alors que PQR inc. a cru bon réexaminer son couple produit/marché pour ce pays en optant plutôt pour le segment de milieu à haut de gamme. Ce choix a reposé principalement sur les deux facteurs suivants : segment éduqué (en termes de familiarisation avec les produits internationaux) et moins sensible au prix.

La stratégie d'internationalisation

Après avoir connu un insuccès lors de sa première tentative dans ce pays dans le cadre de la vente d'une licence de fabrication (stratégie contractuelle), PQR inc. s'est accordée quelques années de réflexion pour finalement réactiver la filière par une approche transactionnelle avec coopération : exportation par le biais d'un agent manufacturier mexicain. PQR inc. envisage donc à exporter ses produits durant quelques années, suite à quoi (lorsque ses produits auront fait leurs preuves et que l'image de marque aura atteint une certaine notoriété) l'entreprise envisagerait la vente d'une licence de commercialisation de ses produits à un partenaire mexicain (retour à une approche contractuelle avec niveau de délégation) et de retirer des royautés sur chaque unité vendue.

Néanmoins, l'entreprise reconnaît courir le risque que, au terme de l'entente, son partenaire mexicain ne devienne un concurrent au sein de ce marché en poursuivant la commercialisation mais avec un produit substitut ou similaire afin d'éviter le paiement des royautés. Cette éventualité peut être circonscrite par l'importance de la notoriété que PQR inc. s'affairera à développer au sein de ce marché.

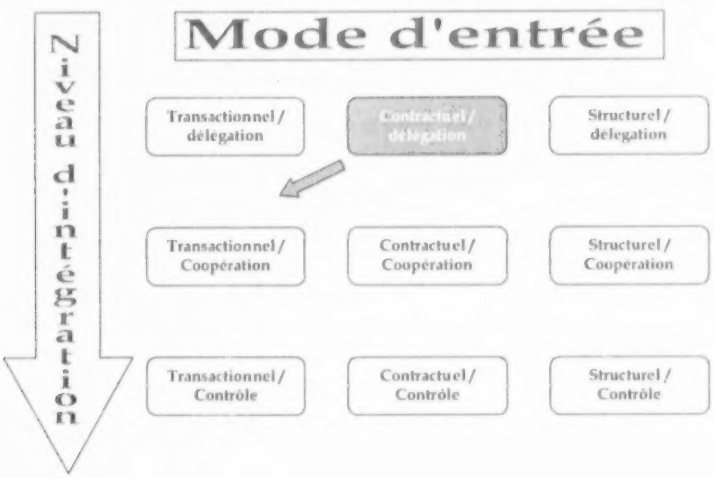


À terme, un déplacement latéral (i.e. d'une approche transactionnelle à contractuelle) apparaît plus porteur pour PQR inc. qu'une intégration accrue car :

La stratégie d'internationalisation

Après avoir connu un insuccès lors de sa première tentative dans ce pays dans le cadre de la vente d'une licence de fabrication (stratégie contractuelle), PQR inc. s'est accordée quelques années de réflexion pour finalement réactiver la filière par une approche transactionnelle avec coopération : exportation par le biais d'un agent manufacturier mexicain. PQR inc. envisage donc à exporter ses produits durant quelques années, suite à quoi (lorsque ses produits auront fait leurs preuves et que l'image de marque aura atteint une certaine notoriété) l'entreprise envisagerait la vente d'une licence de commercialisation de ses produits à un partenaire mexicain (retour à une approche contractuelle avec niveau de délégation) et de retirer des royautés sur chaque unité vendue.

Néanmoins, l'entreprise reconnaît courir le risque que, au terme de l'entente, son partenaire mexicain ne devienne un concurrent au sein de ce marché en poursuivant la commercialisation mais avec un produit substitut ou similaire afin d'éviter le paiement des royautés. Cette éventualité peut être circonscrite par l'importance de la notoriété que PQR inc. s'affairera à développer au sein de ce marché.



À terme, un déplacement latéral (i.e. d'une approche transactionnelle à contractuelle) apparaît plus porteur pour PQR inc. qu'une intégration accrue car :

- PQR inc. a une connaissance limitée en ce qui concerne le marché mexicain de l'habitation (segments, circuits, autorités).
- Le recours à des intermédiaires mexicains apparaît incontournable (compte tenu de l'influence et de l'importance du réseau d'entrepreneurs mexicains.

Enfin, il apparaît prématuré d'envisager à ce stade la vente à un partenaire mexicain d'une licence (contractuelle) en raison de la faible notoriété de sa marque (une licence de commercialisation aurait en conséquence peu de valeur).

Conclusion

1. Le Mexique dispose d'un potentiel de marché énorme, appelé à se développer au cours des prochaines années. Désormais, l'industrie canadienne aurait grand intérêt à s'y intéresser et à suivre son évolution. Plusieurs facteurs concourent à le rendre très attrayant.

    - Le Mexique est devenu, au cours des dernières années, le plus important marché d'Amérique latine, au regard de son produit intérieur brut; il est le deuxième, au chapitre de la population.
    - Le déficit en matière d'habitation neuve est considérable et les besoins en rénovation y sont énormes. En outre, ce pays verra la création d'environ 800 000 ménages par année, jusqu'en 2010.
    - La crise du peso, survenue à la fin de 1994, rendait ce pays peu accueillant pour les investisseurs étrangers. Or, depuis ce temps, les principaux indicateurs économiques, notamment le taux d'inflation, la croissance du pays, et les taux d'intérêt montrent une amélioration notable des conditions économiques.
    - L'entrée en vigueur de l'ALÉNA a fait en sorte d'accélérer une intégration économique du Mexique avec les États-Unis et a provoqué une convergence de son cycle économique avec celui de ses partenaires nord-américains. Le risque que survienne une crise majeure en est grandement amoindri.
    - La volonté politique du gouvernement (mexicain) Fox d'entreprendre les réformes nécessaires, de rendre son administration plus transparente, de diminuer la bureaucratie et de s'attaquer sérieusement au déficit en matière d'habitation.
    - L'assainissement graduel de la situation financière des banques et de leurs pratiques permettra, à moyen terme, le développement d'un marché hypothécaire primaire.

2. Le Mexique fait partie d'un espace géographique et commercial nord-américain, mais n'en partage pas forcément les modes d'organisation, la culture ni la façon de faire des affaires. En conséquence, la prospection est très ardue, aussi les résultats peuvent se matérialiser plus tard que plus tôt. Les entreprises qui s'attaquent à ce marché sont confrontées à des barrières et des difficultés importantes, dont voici les principales :

    - L'accès limité au crédit et coût de celui-ci;

- La rareté des terrains et lenteur liée à leur desserte en service;
- Les produits canadiens, bien que reconnus pour leur qualité, sont mal adaptés au contexte mexicain. Peu de clients, surtout au centre du pays, sont disposés à payer pour ce qu'ils considèrent comme une sur-qualité.
- Pour différentes raisons, le bois est un matériau mal perçu pour la construction de maison. Toutefois, il demeure que le Mexique est un importateur net de bois. La part du Canada dans ce marché est sans commune mesure avec sa capacité de production.
- L'industrie canadienne de l'habitation perçoit une maison comme un système intégré qu'elle préfère livrer « clé-en-main », ce qui ne répond pas toujours aux besoins des Mexicains, ni à leur conception de l'habitation.
- Les coûts et les délais associés au développement des affaires au Mexique sont très importants.
- L'industrie mexicaine de la construction est protectionniste, très développée et très compétitive, malgré ses méthodes souvent artisanales.
- Les coûts associés à l'obtention des renseignements de marché sont exorbitants, surtout en ce qui concerne les données primaires.
- Les réseaux d'influence au Mexique sont déterminants.
- La culture d'affaires et l'idiosyncrasie des Mexicains rendent difficile l'exercice de décodage et de compréhension des besoins et intentions des interlocuteurs mexicains.

3. Le marché mexicain comporte un certain nombre de débouchés dont pourrait tirer parti les firmes canadiennes. Ils se structurent ainsi :

   - Le segment du logement social est le plus intéressant en termes de volume. Il s'agit d'un marché où les facteurs liés au coût sont très importants. Ce segment s'adresse plus particulièrement aux entreprises de moyenne et grande tailles.
   - Le segment de « milieu et de haut de gamme » est plus réceptif aux produits, normes et standards nord-américains. À la fois les petites, moyennes et grandes entreprises peuvent en tirer parti. C'est un marché de niche où peuvent réussir les entreprises disposant d'un produit distinctif et de qualité supérieure.

- Le segment de l'habitation progressive et de l'auto-construction. Il s'agit d'un segment très sensible au prix. La construction de ces habitations peut s'étaler sur plusieurs années. Les produits de quincaillerie et les matériaux de construction sont achetés dans le circuit des détaillants et grossistes en quincaillerie, ou par le biais de circuits informels. Les petites entreprises ayant déjà une bonne expérience à l'étranger peuvent en tirer profit, ainsi que les moyennes et grandes entreprises.
- Sur une base géographique, la demande la plus forte se situe au centre et au nord du pays. Au centre du pays, le marché est plus considérable en termes absolus, mais demeure excessivement compétitif. Au nord du pays, l'accroissement est plus important. En outre, la population ainsi que les entreprises sont plus familières avec les normes, les façons de faire et la culture d'affaires nord-américaines.

4. Les aspects distinctifs du marché mexicain de l'habitation (comparativement aux marchés canadien et américain) oblige les entreprises à réviser leur approche stratégique d'entrée, avec des objectifs, des orientations, des moyens à la hauteur des attentes ainsi qu'un plan d'action, plutôt qu'une approche d'écoulement de produits ou d'extension du marché national. Les approches itératives ou improvisées sur le marché mexicain de l'habitation sont à éviter car les erreurs coûtent cher. Voici les principaux facteurs de succès favorisant un positionnement durable dans le marché mexicain :

   - Une capacité financière suffisante. Une firme étrangère a avantage à joindre à son offre de produits ou de services une solution financière.
   - Disposer d'antécédents sur la scène internationale.
   - Développer une vision à long terme du marché mexicain de l'habitation.
   - Concevoir/adapter les produits en fonction des besoins du marché mexicain.
   - Les technologies qui permettent de construire rapidement et de réduire les coûts sont très prisées. Les plus grands débouchés résideraient dans les produits et composantes pouvant s'intégrer aisément à différents procédés de construction, voire même les améliorer (contrairement aux systèmes intégrés).
   - Une connaissance suffisante des renseignements de marché.

- Trouver le partenaire mexicain approprié : le fait qu'un partenaire soit Mexicain, qu'il parle espagnol ou qu'il soit localisé au Mexique ne constitue pas une condition suffisante au succès d'un projet d'exportation.
- Proposer un accord de réciprocité : certains partenaires mexicains manifesteront un intérêt plus marqué à l'égard d'un projet de ventes croisées.

3. Les petites entreprises, en raison de leur manque de ressources financières, humaines et matérielles ont peu de chance de connaître du succès au Mexique, sauf peut-être au sein du créneau du milieu et haut de gamme où le marché est davantage déterminé par la différenciation des produits/services que par les coûts et l'avantage d'économies d'échelle.

Annexes

Liste des organismes rencontrés

Bibliographie

Questionnaire - entreprises canadiennes

Questionnaire – organisations mexicaines

Questionnaire – organisations canadiennes

Figure 1: Processus d'internationalisation de F. Root

Figure 2: Modèle d'internationalisation Mercadex-Desjardins

Liste des personnes et organismes rencontrés

Entrevues avec l'industrie et les organisations mexicaines (9)

- Arq. Nilda Leonor Sánchez Morales, Directeur Audit et certification, ONNCCE
- Lic. Manuel Zepeda Payeras, Directeur, FOVI/SHF
- Lic. Sebastián Fernández Cortina, Coordonnateur « Enterprises », INFONAVIT
- Arq. Sergio Dávila Mercenario, Directeur des relations industrielles, Sociedad Hipotecaria Federal, SNC.
- Arq. Manuel Elorza Wershoffen, Directeur, COMACO
- Arq. Hugo Olivares, Directeur, CMIC
- Ing. Francisco Flores Cruz, directeur corporatif et ingénierie, Corporación GEO
- Lic. Rafael Duarte, Directeur des ventes, Grupo SARE Grupo SARE
- Ing. Ramses Moreno, Directeur, GIG

Entrevues avec les organisations canadiennes (7)

- Jay Thakar, SCHL international
- Leticia Samano, Industrie Canada
- Maria Carmen Fernandez, Ambassade du Canada à Mexico
- Alex Papadakis, Corporation commerciale canadienne (CCC)
- Fred A. Sheehy, Ontario Exports
- Céline Prémont, Société d'habitation du Québec
- Doug, Lane, Alberta Economic Development

Bibliographie

1. Analisis de la industria (construccion), Tendencias economicas y financieras, 6 de mayo del 2002.

2. El Agua en Mexico, Construyendo, Julio 2002, Camara Mexicana de la Industria de la Construccion.

3. Banco de Mexico. Banco de Información Económica, Indice del Costo de Edificacion de la Vivienda de Interés Social,

4. Bancomext, Panorama General del Sector en México, s.d.

5. Bancomext, Catalogo de empresas constructoras de exportacion 1999, Mexico 1999.

6. Bancomext, Programa Direccion General Adjunta de Promocion Secturial, Oportunidades de Negocios para la Industria de Materiales de Construccion, 1997.

7. Bancomext, Programa Direccion General Adjunta de Promocion Externa, Programa de Trabajo 1999, Sector materiales de construccion y ferreteria en el Mercado Norteamericano.

8. BIMSA CMDG, S.A DE C.V. : extracto de "Costos por metro cuadro de construccion". Correspondientes al mes de marzo-abril 2002

9. Benjamin Juarez/ Gabriel Hernandez, Mexico Solid Wood Products Annual (Part 1, Production and Trade Sections) 2000 U.S. Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service.

10. Camara mexicana de la industria de la construccion, Reunión Nacional de Vivienda 2001
"La Vivienda detonador de la economía", León, Guanajuato, Noviembre, 2001

11. Camara Mexicana de la Industria de la Construccion, Situacion de la industria de la construccion, 2002.

12. Canadian Chamber of Commerce in Mexico, Mexico initiates safeguard investigation on plywood, Mexico: This Week in Trade Policy, August 12-16 2002.

13. Canadian Chamber of Commerce in Mexico, Economic Environment in Mexico, an annual mid-year economic review, 2002.

14. Comision nacional de fomento a la vivienda, Presentacion ipade de diciembre de 2001.

15. Confederación de Trabajadores Mexicanos, Estadísticas de la Industria de la Construcción (CTM).

16. La construccion de vivienda; base inaplazable del crecimiento nacional. Entrevista con ing. Alberto Mulas Alonso, Subsecretario de Vivienda y desarollo Urbano, Sedesol. LA Revista mexicana de la construccion, Agosto 2001, Camara Mexicana de la Industria de la Construccion

17. Encuesta Nacional de la Industria de la Construccion, Revista Constuir para el futuro, Camara Mexicana de la Industria de la Construccion, Enero 2002

18. Créditos de INFONAVIT 2002

19. CP Victor Manuel Borras Setien, Director General del Infonavit. Infonavit cumplio la meta del Compromiso por la vivienda con tres meses de anticipacion., LA Revista mexicana de la construccion, Agosto 2001, Camara Mexicana de la Industria de la Construccion

20. La Evolución de la Economía en los Países Miembros de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, durante el 2000.

21. Fernando O. Luna Rojas, Sara Topelson de Grinberg. Seminario: financiamiento de la vivienda en Mexico. Cuadernos Fica. Mexico 2001.

22. El Fovissste, puente fluido para los compradores y promotores de vivienda. Entrevista con Lic. Luis de Pablo Sema, volcal Ejectivo del Fovissste. La Revista mexicana de la construccion, Agosto 2001, Camara Mexicana de la Industria de la Construccion

23. FOVISSSTE, Esquemas de crédito, Septiembre 2001

24. Government of Canada, Department of Foreign Affairs and International Trade, The Construction Products and Services Market in Mexico, July 2001.

25. Lic Guillrmo Hernandes Diaz, La vivienda en cifras, LA Revista mexicana de la construccion, Agosto 2001, Camara Mexicana de la Industria de la Construccion

26. Informacion revisada de comercio exterior, Junio de 2002

27. Instituto nacional de Estadistica, Encuesta annual de la industria de la construccion, 2000

28. Instituto nacional de Estadistica, Servicio de informacion estadistica de coyuntura : principales indicatores de las empresas constructoras. Julio 2002.

29. Instituto Poblano de la Vivienda, Cuarta Reunión Nacional de Organismos Estatales de Vivienda, Puerto Vallarta, Nayarit, 29 de Septiembre de 2001.

30. Ley federal de vivienda, Mexico

31. Perspectivas para la industria de la construccion : politica economica para el 2002, Construyendo, Julio 2002, Camara Mexicana de la Industria de la Construccion

32. Pickering, Natalie. The SOFOLES: Niche Lending or New Leaders in the Mexican Mortgage Market? Joint Center for Housing Studies. Harvard University, May 2000

33. Market Research Centre and the Canadian Trade Commissioner Service, The Construction Products and Services Market in Mexico. Government of Canada. November 2000.

34. République française, Ambassade de France au Mexique, Mission économique, L'Architecture au Mexique, 13 juin 2002.

35. République française, Ambassade de France au Mexique, Mission économique, Le marché du ciment au Mexique, février 2002.

36. République française, Ambassade de France au Mexique, Mission économique, Le marché de la construction au Mexique, juillet 2002.

37. République française, Ambassade de France au Mexique, Mission économique, Les marchés publics : impact de l'accord de libre échange UE/Mexique, 7 mai 2002.

38. République française, Ambassade de France au Mexique, Mission économique, La normalisation au Mexique, septembre 2002.

39. République française, Ambassade de France au Mexique, Mission économique, Les produits de second-œuvre au Mexique, août 2002.

40. République française, Ambassade de France au Mexique, Mission économique, La résolution des litiges au Mexique, septembre 2002.

41. République française, Ambassade de France au Mexique, Mission économique, 27 novembre 2002.

42. Revista Construcción y Tecnología, Situación de la industria de la construcción, Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto, A.C., Marzo 2000

43. Secretaría de Desarrollo Social, Programa Nacional de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio 2001-2006. Primera edición, 2001

44. Secretaría de Desarrollo Social, Programa Sectorial de Vivienda 2001-2006, Primera edición, 2001.

45. Sedesol, Programa de vivienda 1996-2000.

46. Suplemento cifras de la construccion, Revista Mexicana de la construccion, Agosto de 2001. Camara Mexicana de la Industria de la Construccion

Guide d'entrevue – Organisations mexicaines

Interviewer :	**Date :**
Répondant (nom) :	**Titre :**
Organisation :	**Ville :**

- Décrire brièvement le rôle de Mercadex ainsi que le lien avec le client (SCHL)
- Exposer les principaux objectifs de l'étude et le type d'approche (entrevues menées auprès d'organisations et d'entreprises pertinentes au Canada et au Mexique)
- Mentionner au répondant l'importance d'exprimer ses idées et opinions propres.

A. Introduction

A.1. Selon vous, quels sont les enjeux les plus importants auxquels est confrontée actuellement l'industrie mexicaine de l'habitation? Expliquez.

B. Enjeux lies à l'environnement économique, politique et d'affaires

B.1. Environnement économique

B.1.1. Pouvez-vous décrire brièvement la conjoncture économique actuelle au Mexique (ex: croissance économique, pouvoir d'achat, inflation, création d'emplois, accès au crédit, etc.) et comment (et jusqu'à quel point) elle influence l'industrie de l'habitation?

B.1.2. Y a-t-il des segments du secteur de l'habitation plus affectés que d'autres? Lesquels et pourquoi?

B.1.3. Quels sont les facteurs et tendances inflençant le plus (positivement ou négativement) l'industrie de l'habitation au Mexique?

B.1.4. Jusqu'à quel point le commerce international (ou l'intégration économique) contribuent au développement de l'industrie mexicaine de l'habitation (constructeurs, manufacturiers, architectes, intermédiaires, etc.)?

B.1.5. Quelles sont les perspectives pour l'industrie mexicaine de l'habitation sur un horizon de 2-3 ans?

B.2. Environnement politique et financier

B.2.1. Pouvez-vous identifier les plus importants programmes d'habitation ou de développement urbain existant au Mexique (niveau fédéral, des États ou municipal)? Comment évaluez-vous ces programmes en ce qui regarde leur pertinence et leur efficacité (forces et faiblesses)?

B.2.2. Êtes-vous au fait de projets ou initiatives gouvernementaux (ex: investissements publics, nouvelles dispositions réglementaires, création de nouvelles agences, etc.) susceptibles de changer la nature ou le contexte de l'industrie dans le futur? Expliquez pourquoi et comment.

B.2.3. Existe-t-il des initiatives ou des programmes (par le gouvernement, des agences ou autres autorités publiques) dont le but est d'augmenter le niveau du financement hypothécaire dans le secteur de l'habitation?

B.2.4. Jusqu'à quel point (ou à quelles conditions) les institutions financiers (mexicaines ou étrangères) sont en mesure d'améliorer le financement hypothécaire pour les individus (ex: développement d'un marché secondaire hypothécaire) au Mexique?

B.3. Environnement d'affaires

B.3.1. Quelles sont les conditions, barrières ou exigences les plus importantes auxquelles doit faire face une entreprise pour oeuvrer dans l'industrie mexicaine de l'habitation (ex: réglementation, normes, accréditations, financement, développement urbain, réseaux, équipements, technologie, etc.) ?
Pour les constructeurs
Pour les manufacturiers de produits et de matériaux de construction ou de systèmes usinés
Pour les entreprises de service (ex: architectes)

B.3.2. Ces conditions, barrières ou exigences sont-elles différentes ou plus élevées pour une entreprises étrangères, eu égard aux segments ci-haut mentionnés? Expliquez pourquoi.

B.3.3. Pouvez-vous expliquer comment est structurée l'industrie de l'habitation, en fonction des aspects suivants?
Intégration/concentration de l'industrie
Nombre et taille des entreprises
Entrepreneurs généraux/spécialisés
Type d'intermédiaires
Importance relative et influence du secteur informel

B.3.4. Dans le contexte de l'ALENA, quelles sont les exigences les plus importantes auxquelles les entreprises canadiennes doivent répondre de façon à être invitées à soumissionner dans le cadre d'appels d'offres pour les projets publics ou subventionnés?

C. Le marché

C.1. L'offre

C.1.1. Qui sont les acteurs les plus importants (mexicains ou étrangers) dans le marché mexicain de l'habitation (constructeurs, manufacturiers, entreprises de services, etc.)?

C.1.2. Pouvez-vous décrire ces acteurs en terme de forces et faiblesses, affiliations, marchés visés, stratégies marketing, pays d'origine, etc.)?

C.1.3. Pouvez-vous nommer et décrire quelques entreprises étrangères qui connaissent un succès sur le marché mexicain de l'habitation?

C.1.4. Selon vous, quels sont les facteurs qui contribuent au succès de ces entreprises étrangère sur ce marché?

C.1.5. À votre avis, quels sont les plus grands défis et difficultés qu'une entreprise étrangère doit surmonter pour pénétrer le marché mexicain de l'habitation?

C.1.6. Quelles sont les erreurs les plus fréquemment commises par les entreprises étrangères lorsqu'elles tentent de pénétrer le marché mexicain de l'habitation?

C.1.7. Êtes-vous familier avec l'offre canadienne de produits et services dans le marché de l'habitation?

C.1.8. Au Mexique, quelle est la perception générale ou l'image que projetent les enterprises, gens d'affaires ou les produits et services canadiens?

C.1.9. Pouvez-vous décrire les entreprises canadiennes actives dans le secteur de l'habitation, eu égard à leurs :
Forces/avantages
Faiblesses/désavantages
Approches/stratégies

C.1.10. Diriez-vous que les caractéristiques ci-haut mentionnées diffèrent significativement selon que l'entreprise est un constructeur, un manufacturier (exportateur de produits ou systèmes de construction) ou une entreprise de service? Expliquez pourquoi.

C.1.11. Avez-vous l'impression que l'industrie ou le marché mexicain de l'habitation est réceptif à l'égard des entreprises, produits ou services canadiens? Expliquez.

C.1.12. Comment l'offre canadienne de produits et services se compare avec celle de pays tels que les États-Unis, l'Espagne, la France, etc. (ex: en regard du prix, de la promotion, de la distribution, des produits, du service après-vente, etc.)?

C.1.13. Quels sont les produits ou services canadiens les plus susceptibles de se montrer compétitifs sur le marché mexicain de l'habitation (ceux présentant le plus grand potentiel)?

C.1.14. Pouvez-vous identifier quelques entreprises, produits ou services connaissant un certain succès sur le marché mexicain de l'habitation? Comment expliquez-vous leurs succès?

C.2. La demande

C.2.1. Quelles sont les tendances les plus importantes en terme d'habitudes d'achat dans le domaine du logement au Mexique (ex: matériaux, produits, design, type et grandeur de logements, mode de construction, etc.)?

C.2.2. Pouvez-vous décrire le type de segmentation que l'on observe sur le marché mexicain de l'habitation (en terme d'âge des consommateurs, leurs comportements d'achat, leurs critères et préférences, l'éducation, les sources d'information, etc.)?

C.2.3. Selon vous, quels sont les segments les plus prometteurs pour les constructeurs, manufacturiers ou entreprises de service dans le marché mexicain de l'habitation?

C.2.4. Quelle stratégies marketing (ex: push/pull, outils promotionnels, foires commerciales, etc.) semblent être les plus efficaces lorsque utilisées par les entreprises actives dans les secteurs suivants?
Pour les constructeurs
Pour les manufacturiers de produits et de matériaux de construction ou de systèmes usinés
Pour les entreprises de service (ex: architectes)

C.2.5. Voyez-vous des produits et services présentant un plus grand potentiel d'importation (au Mexique) que d'autres? Indiquez lesquels.

C.2.6. Croyez-vous que l'offre canadienne coïncide avec ces besoins? Dans quels domaines?

C.2.7. Quelles sont les plus importantes foires commerciales ou événements touchant le marché mexicain de l'habitation?

C.2.8. Quels sont, à votre avis, les plus importants critères ou conditions dont il faut tenir compte pour réussir à percer le marché mexicain de l'habitation?

C.3. Les canaux de distribution

C.3.1. Pouvez-vous décrire la structure et le fonctionnement des canaux de distribution (ex: nombre, types et niveaux d'intermédiaires, rapport de forces, etc.) dans le marché mexicain pour les types d'entreprises suivantes:
Pour les constructeurs
Pour les manufacturiers de produits et de matériaux de construction ou de systèmes usinés
Pour les entreprises de service (ex: architectes)

C.3.2. Pouvez-vous décrire brièvement le processus d'achat ou de décision (ex: décideurs, prescripteurs, critères, étapes, etc.) en fonction des types d'entreprises mentionnés ci-haut?

C.3.3. Pour l'importation de produits et services (au Mexique), est-ce que ces canaux de distribution diffèrent? Comment?

C.4. Stratégies d'entrée

C.4.1 Prenant en compte les différents types de stratégies ou modes d'entrée dans un marché étranger (ex: investissement, alliances stratégique, co-entreprise, exportation directe, accord de licence, consortiums, etc.) indiquez le type de stratégies le plus populaire auprès des entreprises étrangères au Mexique. Pourquoi?

C.4.2. Quelles sont les conditions ou critères rattachés à ces différentes stratégies?

C.4.3. De quelle manière ces stratégies diffèrent selon les types d'entreprises suivants?
Pour les constructeurs
Pour les manufacturiers de produits et de matériaux de construction ou de systèmes usinés
Pour les entreprises de service (ex: architectes)

D. Conclusion

D.1. À la lumière des enjeux dont nous venons de discuter, quelles avenues ou stratégies suggéreriez-vous à l'industrie canadienne de l'habitation pour augmenter sa présence sur le marché mexicain?

D.3. Connaissez-vous d'autres experts qui pourraient nous aider dans le cadre de la présente étude?

D.4. Connaissez-vous ou avez-vous entre les mains des études, rapports ou publications liés aux enjeux décrits qu'il serait pertinent de consulter?

D.5. Enfin, avez-vous d'autres commentaires, idées ou suggestions susceptibles de nous aider dans cette recherché?

Nous vous remercions sincèrement pour votre aimable collaboration
Bonne journée !

Guide d'entrevue - Entreprises canadiennes

Interviewer :	**Date :**
Répondant (nom) :	**Titre :**
Entreprise:	**Ville :**
Secteur d'activités :	

- Décrire brièvement le rôle de Mercadex ainsi que le lien avec le client (SCHL)
- Exposer les principaux objectifs de l'étude et le type d'approche (entrevues menées auprès d'organisations et d'entreprises pertinentes au Canada et au Mexique)
- Mentionner au répondant l'importance d'exprimer ses idées et opinions propres.

A. Introduction

A.1. En premier lieu, pouvez-vous décrire, en quelques mots, la nature de vos activités et opérations, ainsi qu'un bref historique de l'entreprise?

A.2. Maintenant, j'aimerais que vous me décriviez l'expérience de votre entreprise dans la prospection du marché mexicain de l'habitation, ou enfin, les différentes tentatives?

A.3. À votre avis, quelles sont les plus importantes difficultés, barrières ou défis auxquels votre entreprise a été appelée à faire face dans ses démarches de prospection du marché mexicain de l'habitation? Expliquer.
Exemples:

- Réglementation
- Normes
- Douanes
- Accréditation
- Financement
- Infrastructures
- Culture
- L'environnement d'affaires
- Les réseaux
- L'équipement
- La technologie
- Etc.

B. Le marché

B.1. Pensez-vous que le marché mexicain de l'habitation est réceptif aux entreprises, produits et services canadiens? Expliquez.

B.2. Pouvez-vous me parler des différentes tendances prévalant au Mexique en termes de d'habitudes de consommation, de choix et de préférences en matière de logement et de produits reliés à la construction (ex : matériaux, produits, conception, taille et mode de construction des logements, etc.)?

B.3. Selon votre connaissance du marché mexicain de l'habitation, quels seraient les segments de marché les plus prometteurs pour les entreprises canadiennes?

B.4. Quelles sont les conditions et les critères les plus importants avec lesquels il faut composer pour réussir sur le marché mexicain de l'habitation? Expliquez.

B.5. Pouvez-vous décrire la structure et le fonctionnement des canaux de distribution dans votre secteur au Mexique (ex: nombre, types et niveau d'intermédiaires, rapport de forces, etc.)?

B.6. Pouvez-vous expliquer le processus de décision lorsque les entreprises ou organisations mexicaines adoptent ou achètent de nouveaux produits ou services?

B.7. Dans votre secteur d'activité, qui sont les acteurs mexicains ou étrangers les plus importants dans le marché mexicain de l'habitation?

B.8. Comment votre entreprise se compare à celles venant des États-Unis, d'Espagne, d'Amérique latin ou d'autres pays (en matière de prix, de promotion, de distribution, de produits, de services après-vente, etc.) ?

B.9. Comparée aux autres acteurs ou compétiteurs dans le marché mexicain, quels sont les avantages et désavantages de votre entreprise?

Avantages :
Désavantages :

B.10. Eu égard à votre tentative de percer le marché mexicain, diriez-vous que certaines de vos actions ou décisions se sont avérées des erreurs à ne pas répéter? Expliquez.

B.11. À l'inverse, quelles furent les actions ou décisions qui se sont avérées bénéfiques? Expliquez.

C. Le rôle de la SCHL

C.1. Est-ce que votre entreprise a tiré profit des services ou du support de la SCHL dans le cadre de vos efforts de prospection du marché mexicain de l'habitation? Si oui, décrire les services ou le type de support.

C.2. Comment évaluez-vous les services ou le support de la SCHL en rapport avec le marché mexicains ou les autres marchés internationaux?

	Marché mexicain	Autres marchés internationaux
Très utiles	_____	_____
Utiles	_____	_____
peu utiles	_____	_____
pas utiles du tout	_____	_____

C.3. Expliquez pourquoi, je vous prie.

C.4. À votre avis, quels sont les aspects positifs du support et des services apportés par la SCHL. Commentez.

C.5. À l'inverse, quels sont les aspects plutôt négatifs liés au support et aux services offerts par la SCHL? Expliquez.

C.6. En ce qui a trait au marché mexicain de l'habitation, pensez-vous que le rôle, ainsi que le support et les services devraient :

- ☐ être étendus
- ☐ être réduits
- ☐ être modifiés
- ☐ demeurer les mêmes

C.7. Veuillez commenter, s'il vous plait, et décrire les services qui devraient être ajoutés, modifiés ou abandonnés.

C.8. Votre organisation a-t-elle tiré profit des services de d'autres organisations dans le cadre de sa prospection du marché mexicain? Si oui, veuillez indiquer les organisations et décrire la nature et l'utilité des services fournis?

D. L'entreprise

Vision et hypothèses

D.1. Quelles étaient les raisons qui ont amené votre firme à entreprendre des démarches pour percer le marché mexicain? (ex : plutôt que les États-Unis, l'Europe ou l'Asie) ?

D.2. Quelles vos attentes et vos intentions en développant le marché mexicain (ex : en termes de marché-cible, de taille et de parts de marché, de croissance, revenus et profits) ?

D.3. Qui, dans l'entreprise, a initié le projet mexicain (titre) ?

D.4. Qui, dans l'entreprise, a supporté le projet (titres) ?

Connaisses et expériences à l'international
D.5. Avant de vous attaquer au marché mexicain, votre entreprise avait-elle une expérience sur les marchés internationaux? Si c'est le cas, veuillez décrire l'expérience en question (pays/marché, résultats, stratégies, leçons apprises, etc.)

D.6. Avez-vous l'impression qu'une telle expérience vous a préparé pour aborder le marché mexicain? Si oui, expliquez de quelle manière.

D.7. Jusqu'à quel point votre entreprise était bien renseignée au sujet du marché mexicain au moment où elle a tenté d'y entrer (par exemple, sur les compétiteurs et les segments de marché, sur les préférences de logement et les habitudes d'achat, les tendances, les canaux de distribution, la taille du marché, etc.) ?

- ☐ Très renseignée
- ☐ Renseignée
- ☐ peu renseignée
- ☐ pas renseignée du tout

La boîte à outils de l'entreprise
D.8. Sur quelles forces ou avantages de votre enterprise misiez-vous pour percer le marché mexicain? Pouvez-vous les décrire (ex: brevets, R&D, les coûts, la conception, Just in-time, savoir-faire technique, etc.) ?

D.9. Est-ce que ces forces représentent des avantages concurrentiels dans votre marché domestique (Canada)?

D.9. Êtes-vous d'avis que ces avantages, en regard du marché canadien, peuvent aussi être concurrentiels dans le marché mexicain? Commentez svp.

D.10. La capacité de production de votre entreprise est-elle suffisante pour répondre à la demande du marché?

D.11. Diriez-vous que votre firme était disposée et en mesure d'adapter ses produits (services) aux exigences du marché mexicain? Si non, pourquoi?

D.12. Croyez-vous que votre entreprise dispose de ressources financières suffisantes pour développer adéquatement le marché mexicain (études de marché, outils de promotion, adaptation du produit, etc.) ?

D.13. Est-ce que des ressources humaines, au sein de l'entreprise, ont été spécifiquement assignées au projet mexicain (combien de personnes? leurs titres? leur expérience? Parlent-ils espagnol?

D.14. Avec-vous l'impression que le personnel responsable du projet mexicain était suffisamment renseigné sur les aspects financiers des échanges internationaux (lettres de crédit, assurance, affacturage, etc.)

Stratégies d'affaires et d'entrée

D.15. Pouvez-vous décrire les marchés visés par votre entreprise, ainsi que la stratégie de mise en marché au Canada et à l'étranger?

D.16. En ce qui a trait au marché mexicain, quelle stratégie d'entrée a été adoptée par votre firme?

- Exportation par le biais d'intermédiaires
- Exportation directe
- Accords de licences
- Consortium
- B.O.T.
- Alliance stratégique sans capital
- Co-entreprise
- Investissement direct
- Acquisition
- Investissement ex-nihilo
- Autre, expliquez svp:_____

D.17. Pouvez-vous expliquer les raisons pour lesquelles votre firme a choisi ce mode spécifique d'entrée? Une autre stratégie a-t-elle été envisagée?

D.18. Cette stratégie d'entrée est-elle différente de celles adoptées par l'entreprise pour les autres marchés étrangers? Jusqu'à quel point diffère-t-elle?

E. Conclusion

E.1. À la lumière des enjeux dont nous venons de discuter, quelles avenues ou stratégies suggéreriez-vous à l'industrie canadienne de l'habitation pour augmenter sa présence sur le marché mexicain?

E.2. À votre avis, quelles sont les enseignements que votre firme a pu tirer de votre expérience sur le marché mexicain de l'habitation?

E.3. Enfin, si vous aviez à faire seulement trois recommandations à d'autres entreprises visant le marché mexicain de l'habitation, quelles seraient-elles?

Nous vous remercions sincèrement pour votre aimable collaboration
Bonne journée !

Guide d'entrevue – Organisations canadiennes

Interviewer :	**Date :**
Répondant (nom) :	**Titre :**
Organisation :	**Ville :**

- Décrire brièvement le rôle de Mercadex ainsi que le lien avec le client (SCHL) .
- Exposer les principaux objectifs de l'étude et le type d'approche (entrevues menées auprès d'organisations et d'entreprises pertinentes au Canada et au Mexique)
- Mentionner au répondant l'importance d'exprimer ses idées et opinions propres.

A. Introduction

A.1. Selon vous, quels sont les enjeux les plus importants auxquels est confrontée actuellement l'industrie mexicaine de l'habitation? Expliquez.

B. Enjeux lies aux environnements économique, politique et d'affaires

B.1. Environnement économique

B.1.1. Pouvez-vous décrire brièvement la conjoncture économique actuelle au Mexique (ex: croissance économique, pouvoir d'achat, inflation, création d'emplois, accès au crédit, etc.) et comment (et jusqu'à quel point) elle influence l'industrie de l'habitation?

B.1.2. Quels sont les facteurs et tendances qui influencent le plus (positivement ou négativement) l'industrie de l'habitation au Mexique?

B.1.3. Jusqu'à quel point le commerce international (ou l'intégration économique) contribuent au développement de l'industrie mexicaine de l'habitation (constructeurs, manufacturiers, architectes, intermédiaires, etc.)?

B.1.4. Quelles sont les perspectives pour l'industrie mexicaine de l'habitation sur un horizon de 2-3 ans?

B.2. Environments politique et financier

B.2.1. Pouvez-vous identifier les plus importants programmes d'habitation ou de développement urbain existant au Mexique (niveau fédéral, des États ou municipal)?

Comment évaluez-vous ces programmes en ce qui regarde leur pertinence et leur efficacité (forces et faiblesses)?

B.2.2. Êtes-vous au fait de projets ou initiatives gouvernementaux (ex: investissements publics, nouvelles dispositions réglementaires, création de nouvelles agences, etc.) susceptibles de changer la nature ou le contexte de l'industrie dans le futur? Expliquez pourquoi et comment?

B.2.3. Existe-t-il des initiatives ou des programmes (du gouvernement, des agences ou autres autorités publiques) dont le but est d'augmenter le niveau du financement hypothécaire dans le secteur de l'habitation?

B.2.4. Jusqu'à quel point (ou à quelles conditions) les institutions financiers (mexicaines ou étrangères) sont en mesure d'améliorer le financement hypothécaire pour les individus (ex: développement d'un marché secondaire hypothécaire) au Mexique?

B.3. Environment des affaires

B.3.1. Quelles sont les conditions, barrières ou exigences les plus importantes auxquelles doit faire face une entreprise pour oeuvrer dans l'industrie mexicaine de l'habitation (ex: réglementation, normes, accréditations, financement, développement urbain, réseaux, équipements, technologie, etc.) ?

- les constructeurs
- les manufacturiers de produits/de matériaux de construction ou de systèmes usinés
- les entreprises de service (ex: architectes)

B.3.2. Ces conditions, barrières ou exigences sont-elles différentes ou plus élevées pour une entreprise étrangère, eu égard aux segments ci-haut mentionnés? Expliquez pourquoi?

B.3.3. Pouvez-vous expliquer comment est structurée l'industrie de l'habitation, en fonction des aspects suivants?

- Intégration/concentration de l'industrie
- Nombre et taille des entreprises
- Entrepreneurs généraux/spécialisés
- Type d'intermédiaires
- Importance relative et influence du secteur informel

B.3.4. Dans le contexte de l'ALENA, quelles sont les exigences les plus importantes auxquelles les entreprises canadiennes doivent répondre de façon à être invitées à soumissionner dans le cadre d'appels d'offres pour les projets publics ou subventionnés?

C. Le marché

C.1. L'offre

C.1.1. Qui sont les principaux acteurs (domestiques ou étrangers) dans le marché mexicain de l'habitation (entreprises de construction, fabricants, entreprises de services ...) qui connaissent un grand succès?

C.1.2. Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès de ces entreprises au Mexique?

C.1.3. Quelles sont les erreurs les plus courantes commises par les entreprises canadiennes lorsqu'elles tentent de pénétrer le marché mexicain pour y faire des affaires?

C.1.4. Au Mexique, quelle est la perception générale ou l'image des entreprises, des gens d'affaires ainsi que des produits et services d'origine canadienne?

C.1.5. Diriez-vous que l'industrie / le marché mexicain de l'habitation est réceptif aux entreprises canadiennes et à leurs produits / services? Veuillez expliquer pourquoi?

C.1.6. De quelle manière se compare l'offre canadienne de produits et services avec celles des autres pays tels les États-Unis, l'Espagne, l'Amérique latine, etc. (ex.: en ce qui concerne le prix, la promotion, la distribution, les produits, le service après-vente, etc.)?

C.1.7. Quels produits / services canadiens sont susceptibles d'être les plus compétitifs au sein du marché mexicain de l'habitation (où voyez-vous le plus grand potentiel)?

C.1.8. Pouvez-vous nommer certains produits / entreprises canadiens qui connaissent du succès au sein du marché mexicain de l'habitation? Comment expliquez-vous leur succès?

C.2. La demande

C.2.1. Quelles sont les tendances majeures au plan de la consommation (d'habitation) au Mexique (ex. : en termes de produits, matériaux, designs, dimension, modes de construction, etc.)?

C.2.2. Pouvez-vous décrire les segments du marché mexicain de l'habitation (ex.: en termes d'âge, de comportement d'achat, de critères d'achat, de revenu, de sources d'information, etc.)?

C.2.3. Selon vous, quels sont les segments de marché les plus porteurs pour les constructeurs, les manufacturiers et entreprises de services au sein du marché mexicain de l'habitation?

C.2.4. Quels sont les produits ou services pour lesquels les besoins d'importation sont les plus importants? Veuillez spécifier?

C.2.5. Croyez-vous que l'offre canadienne correspond à ces besoins? Si oui, veuillez indiquer dans quels domaines?

C.2.6. Quels sont, selon vous, les plus importants critères ou conditions à rencontrer pour réussir sur le marché mexicain de l'habitation?

C.3. Les stratégies de pénétration

C.4.1 Prenant en compte les différents types de stratégies ou modes d'entrée dans un marché étranger (ex: investissement, alliances stratégique, co-entreprise, exportation directe, accord de licence, consortiums, etc.) indiquez le type de stratégies le plus populaire auprès des entreprises étrangères au Mexique. Pourquoi?

C.4.2. Quelles sont les conditions rattachées à ces différentes stratégies?

C.4.3. De quelle manière ces stratégies diffèrent selon les types d'entreprises suivants?

- les constructeurs
- les manufacturiers de produits/de matériaux de construction ou de systèmes usinés
- les entreprises de service (ex: architectes)

D. Le rôle de la SCHL

D.1. Comment évaluez-vous le rôle de la SCHL (services/soutien) pour ce qui concerne le marché mexicain et les autres marchés internationaux?

	Marché mexicain	Autres marchés étrangers
Très utile	_____	_____
Utile	_____	_____
Quelque peu utile	_____	_____
Pas du tout utile	_____	_____

D.2. Veuillez expliquer pourquoi?

D.5. À votre avis, quels sont les aspects positifs des services et du soutien de la SCHL? Veuillez spécifier?

D.6. En revanche, quels sont les aspects négatifs des services et du soutien de la SCHL? Veuillez spécifier?

D.7. En ce qui a trait au marché mexicain de l'habitation, croyez-vous que le rôle de la SCHL (services/soutien) devrait :

- ☐ être élargi
- ☐ être réduit
- ☐ être changé
- ☐ demeurer inchangé

D.8. Veuillez expliquer pourquoi et le cas échéant décrire les services à ajouter, abandonner ou améliorer?

D.9 Quels types de services offre votre organisme aux entreprises canadiennes dans le développement du marché mexicain?

D.10. Votre organisme serait-il intéressé à collaborer (plus étroitement) avec la SCHL dans le développement du marché mexicain de l'habitation? Si oui, en quel sens?

E. Conclusions

E.1 À la lumière des enjeux dont nous venons de discuter, quelles avenues ou stratégies suggéreriez-vous à l'industrie canadienne de l'habitation pour augmenter sa présence sur le marché mexicain?

E.2. Connaissez-vous une autre personne que vous nous suggéreriez de contacter et interviewer pour cette étude?

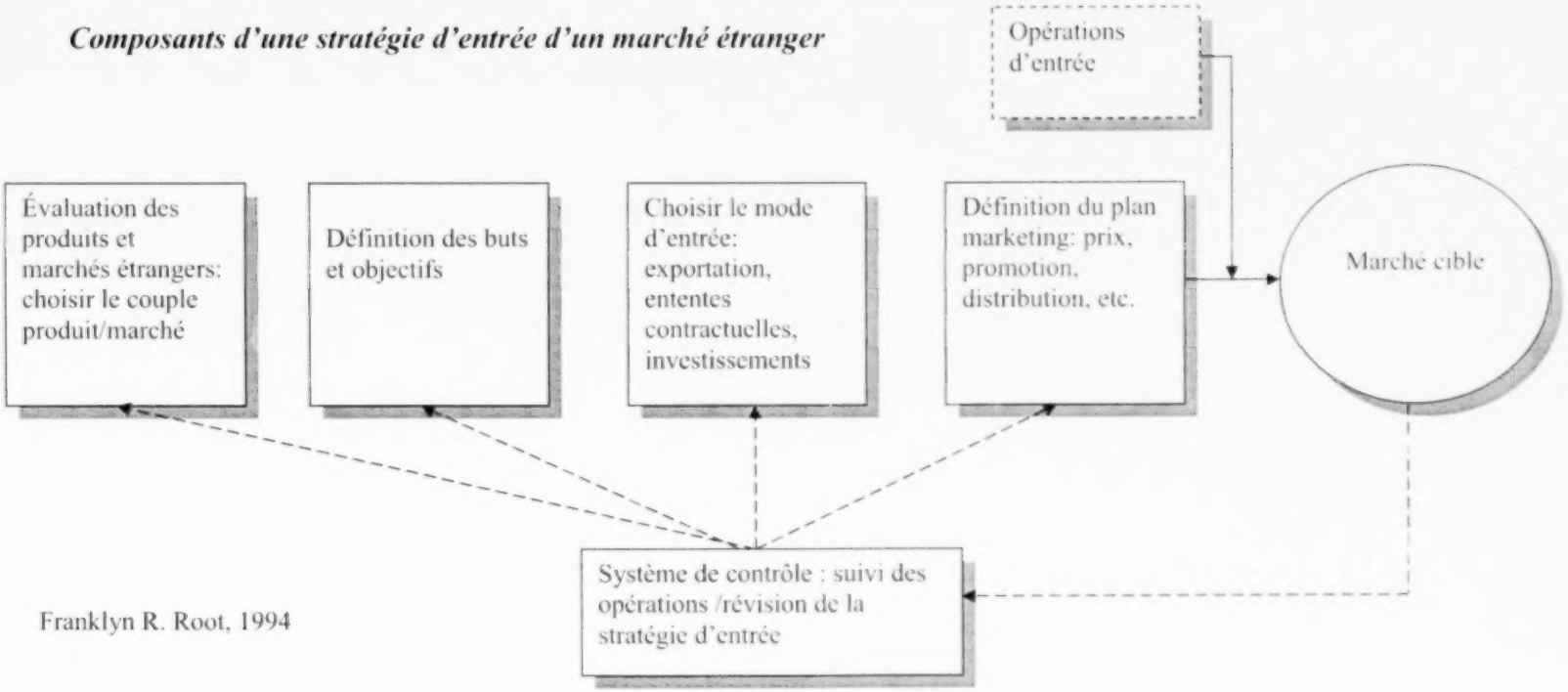
E.3. êtes-vous au courant s'il existe une étude, un document ou une publication traitant des sujets que nous avons discutés?

E.4. Enfin, avez-vous d'autres commentaires, idées ou suggestions à nous communiquer et qui nous seraient utiles?

Nous vous remercions sincèrement pour votre aimable collaboration
Bonne journée !

Figure 1: Processus d'internationalisation de Franklyn Root

Composants d'une stratégie d'entrée d'un marché étranger



Franklyn R. Root, 1994

Figure 2: Le modèle Mercadex-Desjardins

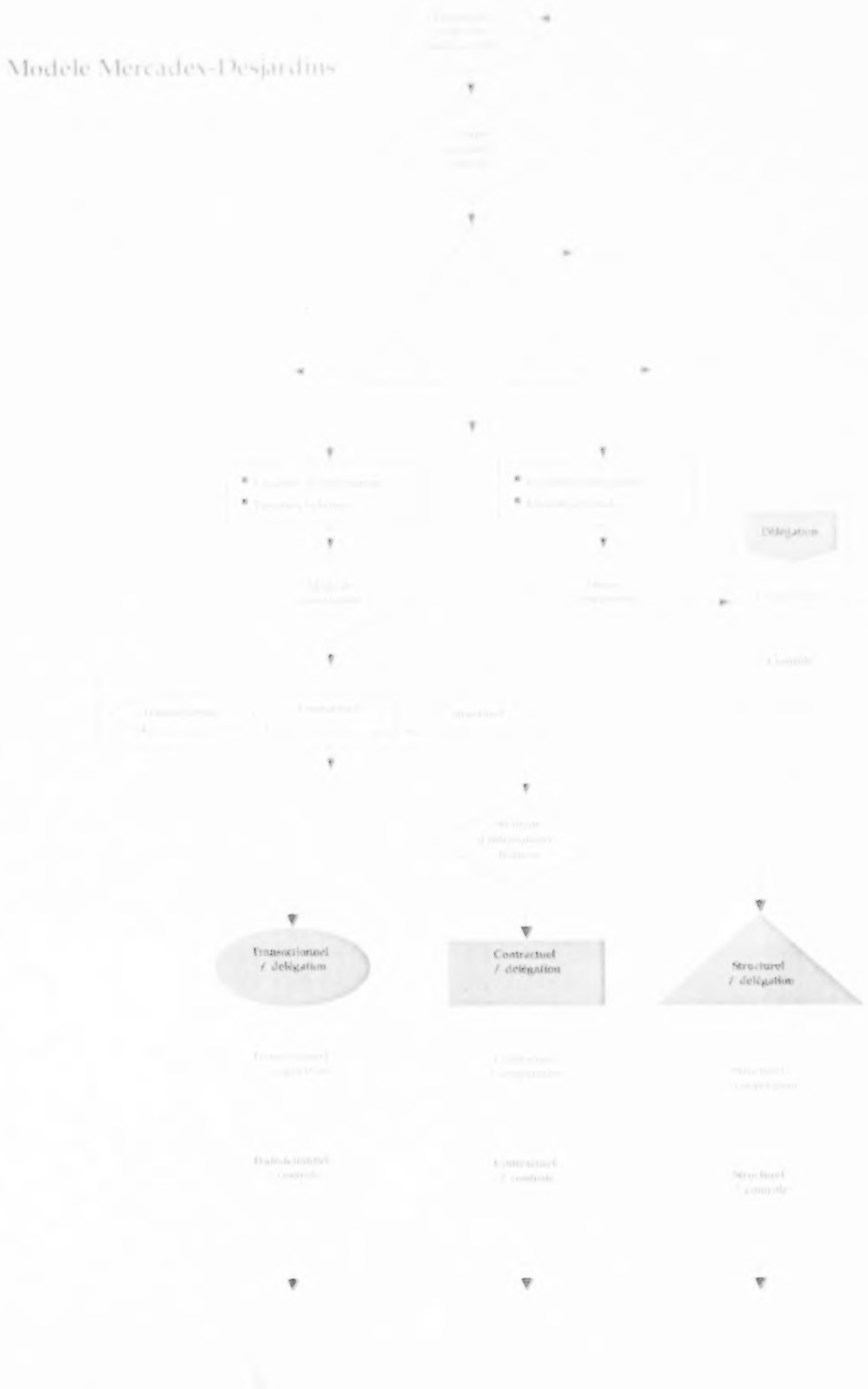
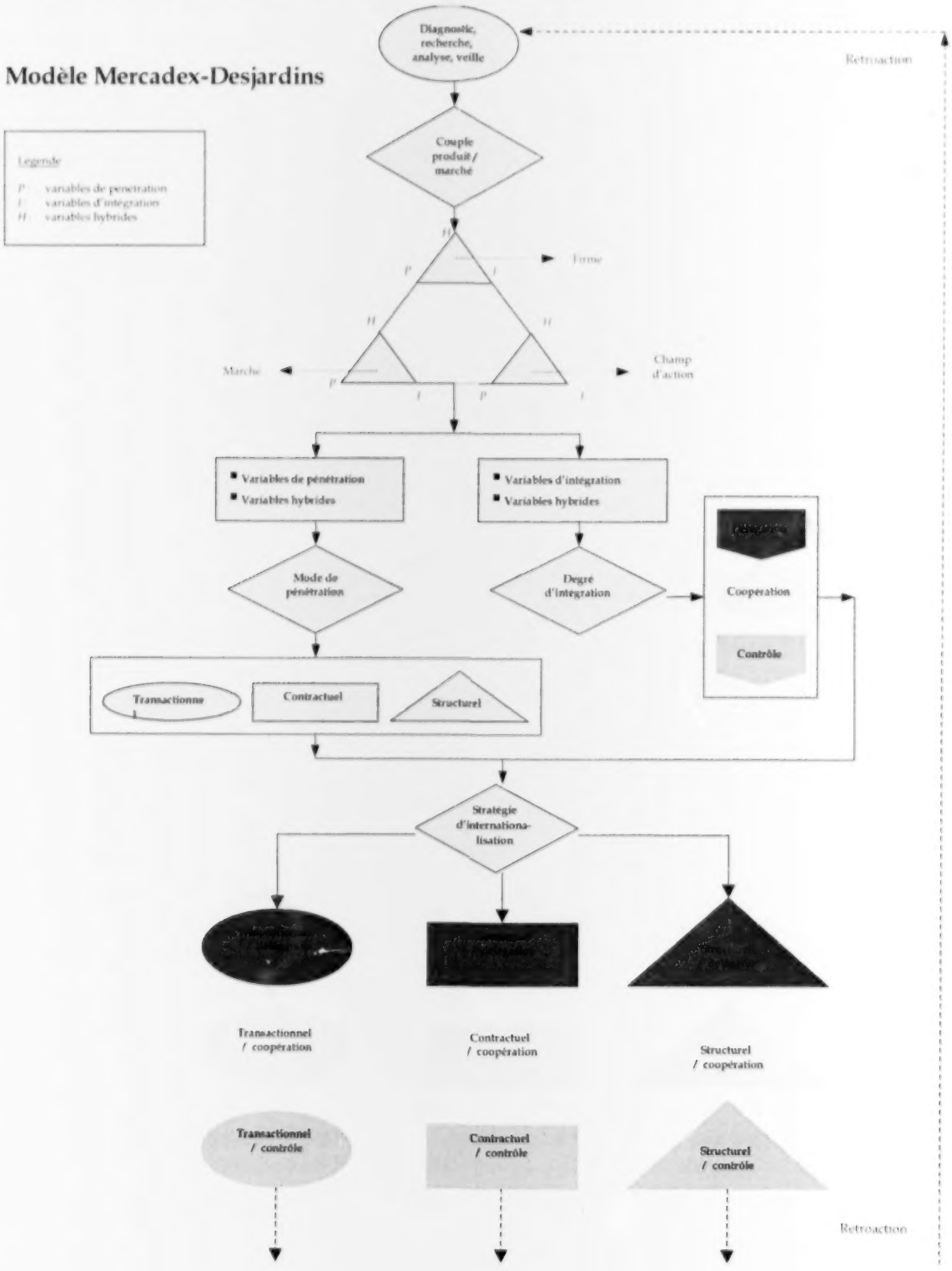



Figure 2: Le modèle Mercadex-Desjardins